

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

RÖL ÇATIŞMASI VE RÖL BELİRSİZLİĞİNİN İŞGÖREN TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

52871

MASTER TEZİ

Hazırlayan
Mehmet ERKENEKLİ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Birol BUMİN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Ankara – 2000

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Mehmet ERKENEKLİ 'ye ait " Rol çatışması ve rol belirsizliğinin işgören tatmini üzerine etkilerinin değerlendirilmesi: Bilişim sektöründe uygulamalı bir araştırma " adlı çalışma, jürimiz tarafından YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Pof.Dr. Birol BUMİN

ye : Prof.Dr. Öznur YÜKSEL

ye : Yrd.Doç.Dr.Bülent BAYAT

İÇİNDEKİLER

Kısaltmalar Cetveli	IV
Tablolar Dizini	V
Şekiller Dizini	VI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMLAR VE TANIMLAR

1.1. Rol Kavramı	4
1.1.1. Sosyoloji Kuramlarında Rol Kavramı	5
1.1.2. Örgütsel Rol Kavramı	9
1.2. Rol Çeşitleri	11
1.3. Rol ve Statü	12
1.4. Örgütsel Rol Süreci ve Modeli	14
1.5. Örgütsel Rol Sürecini Etkileyen Faktörler	17
1.6. İş Tatmini Kavramı ve Önemi	21
1.6.1. İş Tatmini Kavramını Etkileyen Faktörler	24
1.6.1.1. Yapılan İşin Özellikleri	25
1.6.1.2. Ücret	25
1.6.1.3. Terfi	26
1.6.1.4. Yönetim Tarzı	26
1.6.1.5. İş Arkadaşları	27
1.6.2. İş Tatmininin Sonuçları	27
1.6.2.1. İş Tatmini Verimlilik İlişkisi	28
1.6.2.2. İş Tatmini ve Devamsızlık	29

1.6.2.3. İş Tatmini ve Personel Devri	30
1.6.2.4. İş Tatmininin Diğer Sonuçları	30
1.7. Rol Çatışması	31
1.7.1. Rol Çatışmasının Türleri	33
1.7.1.1. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması	33
1.7.1.2. Göndericiler Arası Rol Çatışması	34
1.7.1.3. Roller Arası Çatışma	35
1.7.1.4. Kişi- Rol Çatışması	37
1.7.1.5. Rol Fazlalığı	38
1.7.2. Rol Çatışmasının Nedenleri	39
1.8. Rol Belirsizliği	41
1.8.1. Rol Belirsizliğinin Nedenleri	42
1.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Etkileri ve Sonuçları	44
1.10. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Çözüm Yolları	46
1.11. Konu ile İlgili Yapılan Araştırmalar	50
1.11.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	50
1.11.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	57

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı	73
2.2. Araştırmanın Hipotezleri	74
2.3. Araştırmanın Önemi	78
2.4. Araştırmanın Kapsamı	78

2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	79
2.6. Araştırmanın Varsayımları	80
2.7. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	80
2.7.1. Ölçü Aracının Güvenirliği ve Geçerliliği	82
2.8. Araştırmanın Örneklemi	84
2.9. Veri Analiz Yöntemi	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Bulguları	91
3.1.1. Birinci Hipotezin Test Edilmesi	92
3.1.2. İkinci Hipotezin Test Edilmesi	93
3.1.3. Üçüncü Hipotezin Test Edilmesi	93
3.1.4. Dördüncü Hipotezin Test Edilmesi	94
3.1.5. Beşinci Hipotezin Test Edilmesi	94
3.1.6. Altıncı Hipotezin Test Edilmesi	95
3.1.7. Yedinci Hipotezin Test Edilmesi	96
3.1.8. Sekizinci Hipotezin Test Edilmesi	97
3.1.9. Dokuzuncu Hipotezin Test Edilmesi	98
3.1.10. Onuncu Hipotezin Test Edilmesi	99
ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER	100
KAYNAKÇA	106
EKLER	124
ÖZET	138

KISALTMALAR CETVELİ

a.g.e	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
a.g.t.	: Adı Geçen Tebliğ
c.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
Ed.	: Editör
Haz.	: Hazırlayan
S.	: Sayfa
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
p.	: Page
Vol.	: Volume



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo-1: Ölçüm Aracının Cronbach Alpha Değerleri	83
Tablo-2: Örgütsel Büyüklüğe Göre Örneklem Dağılımı	86
Tablo-3: Mesleklere Göre Örneklem Dağılımı	86
Tablo-4: Örneklem Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı	87
Tablo-5: Örneklem Yaş Durumuna Göre Dağılımı	88
Tablo-6: Örneklem Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	88
Tablo-7: İşgörenlerin Sıralı Amir Sayısına Göre Dağılımı	89
Tablo-8: İşgörenlerin Bulundukları Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılımı	89
Tablo-9: Değişkenlere İlişkin Temel İstatistik Veriler	92
Tablo-10: Bilişim Örgütlerinde Rol Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	92
Tablo-11: Bilişim Örgütlerinde Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	93
Tablo-12: Tecrübe Durumlarına Göre Rol Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	93
Tablo-13: Tecrübe Durumlarına Göre Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	94
Tablo-14: Örgütsel Büyüklüğe Göre Rol Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	94
Tablo-15: Örgütsel Büyüklüğe Göre Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	95
Tablo-16: Sıralı Amir Sayısına Göre Rol Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	96
Tablo-17: Sıralı Amir Sayısına Göre Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	97
Tablo-18: Meslek Gruplarına Göre Rol Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	98
Tablo-19: Meslek Gruplarına Göre Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	99

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil- 1: Rol Gönderme Süreci	15
Şekil- 2: Örgütsel Rol Sürecine Etki Eden Faktörler	19
Şekil- 3: Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	61
Şekil- 4: Muhtelif Örgütsel Faktörlerle Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bir Model	62



GİRİŞ

İş veya işgören tatmini kavramı hakkında binlerce kitap ve makale yazılmıştır (Gregson ve başk.,1994:106). Dolayısıyla söz konusu kavram, örgüt yazınında en fazla araştırılan ve üzerinde durulan olgulardan birisi olmuştur (Davis, 1988:78-79). Kavram üzerindeki bu yoğun ilginin nedeni, bir örgütte yapılacak kısa süreli bir gözlemde bile anlaşılabilir. Bu gözlemde, bir örgütte işgörenlerin işe karşı tutum ve davranışları açısından önemli farklılıklar olduğu görülecektir. Bazı işgörenler faaliyetlerini yürütürken oldukça istekli, gayretli ve yaptıklarından hoşlanan bir tutum sergilerken, diğerleri isteksiz ve bıkkın bir görünümde dirler. Bu iki tutum ve davranış işgörenlerin işe karşı oluşan duygularıyla yakından ilgilidir. Çok çeşitli örgütsel ve kişisel etmenlerin etkisinde gelişen iş tatmini kavramının bu bağlamda etraflıca tartışılması ve açıklanması gerekmektedir.

İş tatmini, genel olarak, işgörenin işin çeşitli boyutlarına karşı oluşan duygu ve tutumlarının toplamı olarak ifade edilmiştir (Erdoğan,1994: 232). İşin belli başlı boyutları arasında, işin kendisi, amir, ücret, terfi imkanları ve iş arkadaşları ön plana çıkmaktadır (Hartline ve Ferrell, 1996: 56). İş tatmini kapsamında bu boyutları etkileyen pek çok örgütsel / kişisel faktör vardır. Yukarıda ifade edildiği gibi bu faktörlerle iş tatmini arasındaki ilişki teorik veya uygulamalı pek çok araştırmada mercek altına alınmıştır. Bu noktada rol çatışması ve rol belirsizliği olguları, iş tatminine etkisi bakımından öne çıkan örgütsel faktörlerin başında gelmektedir.

Rol çatışması ve rol belirsizliği olgularına Merton'un deyimiyle örgütlerin bozuk işlevi (disfunction) denebilir. Söz konusu kavramların nedenlerini ve etkilerini kavramak ve iş tatmini ile olan ilişkilerini değerlendirebilmek için, bir örgütsel modele ihtiyaç vardır. Katz ve Kahn (1977)'ın ifade ettiği gibi örgüt, bir ilişkiler ve düzenlemeler ağıdır. Bu ağ yumağını çözümlmek ve işgörenlerin davranışlarını önceden saptayabilmek için ortak bir dil kullanılmalıdır. Bu bağlamda Linton (1977)' un ortaya attığı,

Katz ve Kahn (1977)'in örgütlere uyarladıkları rol modeli, bu ilişkiler ağının çözümlenebilmesi, örgütsel yapının anlaşılması ve işgörenlerin davranışlarının önceden kestirilebilmesi açısından kullanılabilecek yararlı, ortak bir dildir. Bu dilin en önemli araçları olan roller ve statüler, örgütün nasıl işlediğini çalışanların hangi durumda nasıl davranacağını önceden bilinmesine imkan sağlamaktadır. Bu noktada, örgütlerde yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliği gibi bozuklukların oluş tarzının kavranabilmesi, nedenlerinin ve sonuçlarının açıklanabilmesi bakımından, örgütsel rol modeli önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada, yukarıda ifade edilen rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamak için, örgütlerde yürütülen iş ve görevlerin anlaşılması ve işgörenlerin davranışlarının öngörülebilmesi için rol kavramına başvurulmuştur. Rol kavramı detaylı bir biçimde araştırılmış, örgütsel platformda kullanışı için Katz ve Kahn(1977:204-218) tarafından geliştirilen bir rol modeli esas alınmıştır. Söz konusu yazarların örgütsel rol modeli etrafında rol çatışması ve rol belirsizliği sorunları detaylıca incelenmiştir. Bu incelemede, rol çatışması ve rol belirsizliğinin türleri, meydana geliş biçimi, nedenleri, kişisel ve örgütsel etkileri geniş bir literatür taramasıyla gözden geçirilmiştir. Bu bağlamda, rol çatışması ve rol belirsizliğinin başta işgören tatminini ile ilişkileri olmak üzere, kişisel/örgütsel pek çok çıktıya etkileri tartışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde, rol çatışmasının işgören tatminiyle olan ilişkisinin biçimini, yönünü ve miktarını değerlendirmek için uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu amaçla iş tatminini olumsuz yönde etkileyen işsizlikten kaynaklanan zorunlu iş seçiminin en az olduğu düşünülen bilişim sektörü seçilmiştir. Bilişim sektörü, işsizliğin yoğun olarak yaşandığı ülkemizde, istihdam sıkıntısının olduğu nadir alanlardandır. Ayrıca son derece kalifiye elemanlara ihtiyaç duyan sektörün bir diğer özelliği ise gerek ülkemizde gerek dünyada son on yılda gelişip büyümesidir. Farklı özellikler arz eden bilişim örgütlerindeki rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin biçimini, yönünü ve miktarını saptamak maksadıyla şu

ölçüm araçları kullanılmıştır: Rizzo, House ve Lirtzman (1970) tarafından geliştirilen, rol çatışması ve rol belirsizliğiyle ilgili yapılan araştırmaların yaklaşık %85'inde kullanılan (Gregson ve başk., 1994:109) rol çatışması ve rol belirsizliği soru kağıdı ve Smith ve Başkaları (1969)'ınca geliştirilen ve çalışanların işlerinde ne ölçüde tatmin olduklarını gösteren iş tanımlama endeksi (job descriptive Index). Son olarak sözkonusu enstrümanlar vasıtasıyla elde edilen bulgular korelasyon analizine tabi tutularak yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMLAR VE TANIMLAR

Çalışmanın bu bölümünde, rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin işgören tatmini üzerine etkilerini anlaşılır kılmak maksadıyla, rol, rol çeşitleri, rol süreci, iş tatmini, rol çatışması ve rol belirsizliği konu ve kavramları açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümün sonunda, yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırma bulguları ışığında, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişki, çeşitli örgütsel faktörlerle birlikte incelenecektir.

1.1. Rol Kavramı

Yönetim ve organizasyon alanında kullanılan rol ve statü kavramları, esas itibariyle sosyolojinin hediye ettiği kavramlardır (Katz ve Kahn, 1977:187; Erdoğan, 1994: 84; Doğan, 1981: 481). Bu yüzden rol ve statü kavramlarının sosyolojide nasıl kullanıldığının bilinmesi önem kazanmaktadır. Böylece sözkonusu kavramların yönetim-örgüt literatüründeki anlamları ve farklı kullanımları daha kolay anlaşılacaktır. Ayrıca yönetim ve sosyoloji disiplinlerinin rol yorumlarının birlikte irdelenmesi, konunun çok geniş ve değişik açılardan analizine imkan sağlayacaktır.

1.1.1. Sosyoloji Kuramlarında Rol Kavramı

Sosyoloji tarihine bakıldığında, insan davranışını açıklayan iki temel yaklaşım olduğu görülmektedir¹: Birinci yaklaşım; değişik yazarlar tarafından mekanik, naturalistik, bilimsel, pozitif gibi farklı adlarla adlandırılan yapısalcı-işlevselci paradigmadır. Bu paradigmaya ait kuramlar, toplumun, insan eylem ve davranışını (rolünü) belirlediği görüşünden hareket edilerek oluşturulmuştur. İkinci temel yaklaşım ise; hümanistik, yorumlayıcı, animistik, etkileşimci, şüpheci gibi yine farklı adlarla adlandırılan sosyal psikolojik yaklaşımdır. Bu yaklaşım altında toplanabilecek sosyolojik kuramlara göre, toplum ve örgütler insanların bilinçli davranışlarının ürünüdür (Poloma, 1993:14; Bottomore ve Nisbet, 1990: 475). Bu iki temel paradigmada kümelenen pek çok sosyoloji kuramı, doğal olarak, rol kavramını farklı biçimlerde tanımlamış ve kullanmıştır.

Standart olarak rol, "insanların halihazırdaki davranışları" şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak rolün bu standart tanımı, yukarda bahsi geçen iki temel paradigma tarafından yeterli görülmemiştir. Yapısalcı- işlevselci görüşe göre rol; insana toplum tarafından giydirilen bir elbisedir. Bu görüşün önde gelen Linton (1937) ve Parsons (1951,1970) gibi kuramcıları, rolü; toplumun kişiye verdiği ve ondan aynen beklediği davranış olarak görmüştür (Fein,1990:13).

Diğer yandan sosyal psikolojik yaklaşım altında ifade edilen sembolik ve etkileşimci sosyologlar, rol kavramını şu şekilde yorumlamıştır. Rol, kişiye toplum tarafından empoze edilen bir davranış değildir. Bilakis, kişinin çevresindeki normları ve değerleri, kendi perspektifinden algılamasıdır. Mead

¹Sosyologlar toplumsal eylemi ve ona bağlı olarak insan davranışlarını açıklayan pek çok kuram geliştirmişlerdir. Bu kuramlar incelendiğinde birbirine zıt iki kutupta toplandığı görülür. Birinci grupta, özellikle psikolojiden ilham alan sosyal psikologların etrafında toplandığı kuramlar yer almaktadır. İkinci grupta ise sosyolojiyi tamamen psikolojiden soyutlama endişesiyle oluşturulan kuramlar kümelenmiştir. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Bottomore ve Nisbet, 1990 ; Kızılcık, 1992; Poloma, 1993.

(1934) ve Turner (1985)'ın belirttiği gibi rolü yaratan toplum değil, bireyin kendi ilgi ve algısıdır (Fein, 1990:13-14).

Bu noktada, örgütsel rol kavramının anlaşılması ve örgütlerde yaşanan rol çatışmasının kavranabilmesi ve çözümlenebilmesi için, yukarıda anlatılan temel rol paradigmalarının ayrıntılarına girmek faydalı olacaktır.

Yapısalcı- işlevselci (pozitif, naturalist) kuramlar, kişisel davranıştan ziyade toplumsal davranış üzerinde durmaktadır. Esas olan yapı², işlev³ ya da sistemdir⁴. Birey toplumsal bir üründür (product). **İnsan davranışı toplumsal yapının bir neticesidir** (Poloma, 1993: 201). İnsanlar, kurumları veya toplumsal yapıları biçimlendiren, statü ve rolleri işgal eden soyutlamalar olarak değerlendirilmektedir. En uç yapısalcılar, insan varlığını kurumsal normlar ve toplumsal kurallar tarafından önceden belirlenmiş, yazılı kurallara göre rol oynayan yaratıklar olarak görmektedir (Poloma, 1993:45).

Toplumsal eylemin statüğünü açıklayan ancak dinamiğini (değişimi) izahta yetersiz kalan yapısalcılık, çeşitli sosyologlar vasıtasıyla toplumsal rol kavramına bulaştırılmıştır. Bu kuramcılar, toplumun sadece statik (durağan), kalıplaşmış halini değil, değişimini de rol kavramıyla izah etmeye çalışmışlardır. Bu bağlamda, sistem kuramını sosyolojiye uyarlayan Parsons (1970)'a göre; bireyi toplumsal sistemle birbirine bağlayabilir ve onu statü- rol

² Yapı: Görece durağan ve kalıplaşmış toplumsal birimler dizisi veya görece kalıplaşmış kalıplar sistemini anlatır. Aile, din veya yönetim gibi toplumsal kurumlar, toplumsal yapı veya sistemlerin örnekleridir. Her biri belli kalıplara göre (statü rollerini düzenleyen normlar aracılığıyla) birbiriyle bağlantılı parçalardan oluşur (Jary ve Jary, 1995: 659-664).

³İşlev: Bütünü oluşturan parçaların uyum veya ayarlanması için gerekli toplumsal etkinliklerin sonuçları şeklinde tanımlanabilir. Bu durumda işlev, yapı içinde dinamik süreci anlatmakta ve statülerin birbirleri ve büyük sistemle nasıl ilişkilendirildiği sorusuna cevap vermektedir (Coser ve Rosenberg, 1976:490)

⁴Sistem: Sistem yalın olarak bütünü oluşturan ilişkili parçaların örgütlenmesidir. Bu bir elektrik sistemi (fizik ve mühendisliğin konusu olan); solunum sistemi (biyologların ilgi alanına giren) veya toplumsal sistemle (sosyologların ilgi alanı olan) örneklendirilebilir. Bir toplumsal sistem karşılıklı beklentiler aracılığıyla bir arada tutulan birbiriyle bağlantılı statü ve pozisyonları içeren bir yapıdır. Örneğin koca, karı ve çocuk statüleri (bu rollerin her birinin beklenti ve performansı nedeniyle) aile diye adlandırdığımız kurumu biçimlendiren birbiriyle bağlantılı statülerdir. Kurumların yapıları daha büyük toplumsal sistemleri (bu bir kasaba ya da kent olabilir), oluşturmak için ilişkilendirilmiş durumdadırlar. Bu sistemler değişimin nesnesidir, fakat bu değişim sistem eşitlik ya da denge durumuna giderken oluşan dereceli bir süreçtir. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Önal, 1990; Senge, 1994; Koçel, 1998.

kavramıyla çözümleyebiliriz.⁵ Böyle bir çözümlemede, statü; öğretmen, işçi, anne veya cumhurbaşkanı gibi toplumsal sistemde herhangi bir yeri işgal eden pozisyonudur. Rol ise (işlevselci anlamda kullanıldığı üzere); öğretmenin, işçinin, annenin, cumhurbaşkanının statüsüne bağlanan, ondan beklenen ya da olması gereken davranıştır. Diğer bir deyişle birey, toplumsal sistemde bir yere sahiptir (statü) ve sistem tarafından konan normlara veya kurallara uygun olarak bu statüye göre hareket (rol) eder. Bu roller karşılıklı beklentiler içerirler. Böylelikle koca olma statüsü ailesine iyi bakan birisi olmak gibi beraberinde normatif bir rol getirmektedir. (Poloma, 1993:151).

Sosyal psikoloji kuramları ve hümanistik kuramlar ise, davranışı yaratanın insan olduğunu, ısrarla vurgunun toplumsal yapıdan çok insan aktörleri üzerinde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili belli başlı kuramcılarının görüşlerini şöyle ifade etmek mümkündür (Poloma, 1993:202-245):

Hayat oyunu kuramını geliştiren kuramcılardan Goffman' göre; insan rolüne bakarak davranışını kendisi belirler. Rol ve kişiler arasında bir ilişki vardır. Fakat bu ilişki benliğin bir an için görüldüğü ve rolün oynandığı etkileşimci (interactive) sisteme – çerçeveye karşılık verir. Böylece benlik, olayların ardında yarı gizli bütünlük değil, ama kişinin olaylar sırasında değiştirebileceği bir formüldür.

Yine Goffman'ın yaklaşımına paralel olarak sosyal psikoloji kuramları arasında ifade edilen sembolik etkileşim kuramı da, rol kavramını yapısalci- işlevselci yaklaşımdan farklı yorumlamaktadır. Önde gelen sembolik etkileşimci kuramcılardan Blumer, insanın yapısal işlevselcilerin ima ettikleri gibi "dış güçler" ya da psikolojik indirgemecilerin "iç güçleriyle" hareket etmediğini ifade etmektedir. İnsanoğlu bilinçli, reflektif bir aktördür. Sayısız etkinliklerin herhangi birinde, giyinmek gibi küçük ya da kendini profesyonel

⁵ Yapısal, işlevsel ve sistem kuramlarının rol kavramını nasıl kullandıklarını için bkz. Bozkurt, 1972; Kızılcılık,1992.

bir kariyere hazırlamak gibi büyük etkinliklerde, birey farklı nesneleri kendine göre konumlandırmakta; onlara ve eylemine anlam vermekte; eylemine uygunluğunu sorgulamakta ve vardığı yargıya dayanarak kararlar vermektedir. Bu bağlamda Blumer'e göre statü, sistemdeki konum demektir; rol ise, özel bir konumla ilgili beklenen davranıştır.

Bir yapısal işlevselci, hem kuramda hem de çözümlemede rol ve statüyü denk görme eğilimindedir; oysa, bir sembolik etkileşimci iki kavram arasında önemli farklar görür. Etkileşimciler için, bir toplumsal statü (örneğin; işçi, doktor, baba, başkan, öğrenci), anlam yüklenecek toplumsal nesne olarak görülmektedir. Statünün bu yorumu, rolün ya da davranışın niteliğini etkileyecektir. Örneğin; genç kız annesiyle ilişkisinde analığın, yaşamda yerine getirilmesi gerekli bir görev olduğu, ya da bir kariyerde başarılı olan birinde olduğu gibi, anneliğin her kişide aynı tarzda yerine getirilmesinin gerekli olmadığını öğrenebilir. Anne statüsü, böyle bir erken etkileşime dayanarak tepkiyle karşılaşabilir ya da farklı uygulanabilir. Görüldüğü gibi sembolik etkileşim kuramı da *“rolü, aşırı derecede etkili bir yapı tarafından belirlenmeyen, insan ilişkisinde oluşturulan ve dönüştürülen”* bir kavram olarak görmektedir (Poloma, 1993: 235).

Sonuç olarak bireysel olanla toplumsal olan arasındaki sınırı çizmek yanlış olur. Çünkü bireyselden toplumsala bir karşıtlık değil, bir devamlılık vardır (Nazlı,1994:7; Doğan,1988:482). Burada vurgulanması gereken husus, başvurulacak ortak normların veya kuralların yapısı tarafından biçimlendirilen davranışın (rolün), kişinin olduğu kadar, ilişkide bulunduğu veya birlikte hareket ettiği kişilerin gözünde de anlamlı ve uyumlu olmasıdır. Bu açıklamalar ışığında rolü şöyle tanımlayabiliriz: Rol, insanın doğuştan ve kişiler arası etkileşimden (kişisel ve toplumsal faktörlerin birleşiminin) meydana getirdiği bir **statü** davranışdır (Fein,1990:13).

1.1.2. Örgütsel Rol Kavramı

Yukarıda anlatıldığı gibi rol kavramı üzerinde ilk defa önemle duran ve onu sosyal bilimler literatürüne kazandıran kişi Linton'dur. Linton'un çalışmaları, rol kavramının gelişmesine ve sosyolojiye büyük katkılar sağlamıştır (Erdoğan, 1994: 84). Daha sonra özellikle sistem kuramcısı Parsons'un rol yorumları, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanına Kahn ve arkadaşları (1964) tarafından başarıyla aktarılmıştır. İnsan örgütlerini rol sistemleri olarak tanımlayan ve rol kavramını eserlerinde merkez alan Katz ve Kahn (1977) ise, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanında bugün hala en çok kullanılan rol modelini oluşturmuşlardır. Katz ve Kahn'a göre bir örgütün biçimsel yapısını, standartlaşmış rol davranışları ağı oluşturur. Rol başarmanın formüllendirilmesi veya standartlaştırılması, bir derece sorunudur; fakat örgüt içinde birey, başka toplumsal ortamlardan olduğundan daha az derecede rolünü kişiliğini ortaya koyacak biçimde yerine getirme özgürlüğüne sahiptir (Katz ve Kahn, 1977:53-54). Yine Katz ve Kahn (1977:58)'a göre, "Toplumsal olarak karşılıklı ilişkiler kalıbını tanımlayan en genel kavram rol sistemidir." Rol sistemiyle örgütlerdeki pek çok davranış açıklanabilir. Örneğin; bölük komutanının yürüyüş emrine itaat eden erler, standartlaşmış ve kurumsallaşmış bir tür davranışta bulunmaktadır. Rol davranışı olarak adlandırılan bu durum, örgütlerde bir rol oynayan kişinin davranışlarında o rolün gereklerini yerine getirmesini sağlar. Bu ise bize örgütü algılama, anlama ve çözümlemede büyük kolaylık sağlar.

Örgütsel davranışla ilgili kaynaklar, genel olarak yukarıdaki tanım ekseninde, Parsonyan⁶ biçimde örgütsel rol kavramını tanımlamaktadır.⁷

⁶ Parsonyan Yaklaşım: Sosyolojide yapısal fonksiyonalizmin kurucusu Talcott Parsons'a atfedilen yaklaşım. Toplumsal yapıları yapısalci ve işlevselci kavramlarla tanımlamayı ifade eder. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Kızılcıkelik, Erjem, 1992:335-337.

⁷ Örgütsel rol tanımları için farklı eserlere (Doğan, 1981; Kılınç, 1988; Erdoğan, 1994; Luthans, 1992; Mucyhinsky, 1994) bakıldığında rol kavramı tanımlarının ağırlıklı olarak bu merkezde yapıldığı görülmektedir.

Örneğin; yapısalcı işlevselci açıdan rolü tanımlayan Banton'a göre örgütsel rol, statünün belirlediği görev ve hakların kişi tarafından kullanılması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Banton, 1968: 25).

Davis (1988:36)'e göre rol kavramı ise, bireyin diğer bireylerle ilgili davranışlarından beklenen hareket kalıplarını anlatmaktadır. Rol; haklar, yükümlülükler, sorumluluklar ve erkle ilgili olup, kişilerin konumlarının sosyal sistemdeki görünüşü sonucu ortaya çıkar. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, insanların birbiriyle ilişkiye girip etkileşebilmeleri ancak başkalarının davranışını şu ya da bu biçimde önceden tahmin etmeleriyle mümkündür.

Yine Davis'e göre (1988:38), aynı kişi pek çok örgütsel ve toplumsal role sahip olabilmektedir. Birey mesleği ile ilgili bir rolde işçi (doktor, subay, polis, öğretmen vb.), aile içindeki rolde anne-baba, sosyal rolde vakıf başkanı, amatör bir spor takımında iyi bir basketbolcu ve bir çok başka şey olabilir. Bu çeşit rollerde kişi farklı davranışlarda bulunma durumundadır. Hem alıcı, hem satıcı; hem üst, hem ast konumunda olabilir. Aynı kişi iş çevresinde bile değişik rollere bürünebilir. Örneğin; bölük komutanı üsteğmen bölüğünde hem eğitimci, hem denetleyici, nöbet tuttuğu yerde gözetimci, sorumluluğuna verilen kantinlerin muhasibi, aynı anda bölük araçlarına yetersiz gelen garajı yapan bir inşaatçı olabilir. Üsteğmen evinde koca ve baba, bir spor hakemi, Akut gibi gönüllü bir yardım derneğinin aktif üyesi gibi çoğaltılabilecek pek çok rol üstlenebilir.

Rol kavramı ve tanımıyla ilgili açıklamaları çoğaltmak mümkündür. Ancak yukarıda bahsi geçen yapısalcı-işlevselci ve sosyal psikolojik yaklaşımların rol yorumları örgüt düzlemine şöyle aktarılabilir: Rol, örgütlerdeki insan eylem ve davranışı ile örgütsel tasarımı (yapı) kavramaya yarayan, böylelikle örgütlerde var olan bireysel- grup düzeyi arasındaki etkileşim ile yapı arasındaki ilişkiyi anlamayı kolaylaştıran en temel dildir. (Wilson ve Rosenfeld, 1990:126). Bu bağlamda örgütsel rol, örgütsel yapı içerisinde ilişkileri anlaşılır kılan, örgüt üyelerinin mal ve hizmet üretimi için işbirliğini sağlayan ve insanların rolleri vasıtasıyla birbirlerinin önceden ne yapıp yapmayacaklarını imkan veren, bireysel ve toplumsal algılamalardan

etkilenen ve bu yüzden sürekli değişebilen, ancak standart olması beklenen davranıştır.

1.2.Rol Çeşitleri

Rol ve statüyü aynı görme eğiliminden dolayı, rol çeşitleri ile statü çeşitleri içiçe girmiştir (Epstein, 1987: 24). Özellikle yapısalcı sosyal bilimciler, Linton(1937) ve Parsons (1970)'un rol ve statüyü iç içe sokan tanımlamalarından etkilenerek bu tür bir tasnif geliştirdikleri söylenebilir.⁸ Bununla birlikte rol çeşitleri literatürde çeşitli biçimlerde ifade edilmiştir (Lundberg, Schnag, ve Larsen, 1978; Banton,1966, Dökmen,1993; Fein,1990; Crosby,1987, Erdoğan, 1994). Bu sınıflamalar iki biçime indirgenebilir. Birincisi Linton'un geliştirdiği tasniftir; **toplum tarafından verilen statü ve roller** ile **kazanılan statü ve roller** şeklinde ifade edilmiştir (Doğan, 1981: 483). İkinci tür rol çeşidi tipolojisi; Banton (1968) tarafından yapılan ve örgütsel davranış ile sosyal psikoloji alanında çokça kullanılan üçlü rol tasnifidir (Evrin,1972: 86; Tekarslan,1989: 37; Erdoğan,1994: 87). Buna göre roller; **temel roller, genel roller, bağımsız roller** diye üç kategoriye ayrılmaktadır (Erdoğan, 1994: 87). Temel roller; yaş, anne, baba, çocuk, karı, koca gibi yüzyıllardır değişmeyen ve tüm toplumlarda merkez alınan geleneksel rollerdir. Genel roller ise, toplum tarafından kişilere daha ziyade niteliklerinden dolayı verilen rollerdir. Mesleki roller bu tür rollere örnek verilebilir (Tekarslan, 1989: 38). Bağımsız roller, hobi rolleri olarak da nitelendirilen bu roller, kişilerin, boş ve serbest zamanlarını değerlendirmek için oynadıkları rollerdir (Erdoğan, 1994: 87).

Örgütsel düzlemde rol türleri özellikle rol çatışmasına kaynak olması açısından önem arz etmektedir. Özellikle temel roller ile meslek rolleri arasındaki çatışma hem sosyal psikolojini hem de örgütsel davranış alanının çok yoğun incelediği konular olmuştur (Fein,1990; Crosby,1987).

⁸ Statü ve rol çeşitleri için bkz. Kılınç,1988; Biddle ve Thomas,1966; Banton, 1968.

1.3.Rol ve Statü⁹

Robert Merton'a ve daha pek çok sosyologa göre rolle statü birleşmiş durumdadır. Mesela bir kişi annelik statüsüne sahipse, çocuk eğitmek, disipline etmek gibi rolleri oynar (Epstein, 1987: 24). Rol ve statü kavramları içiçe girmiş olmakla beraber (Şencan,1987:25), statü kavramının ele alınması örgütsel düzlem için önem arz etmektedir. Örgüt, Katz ve Kahn(1977)'in da belirttiği gibi bir roller ve statüler ağıdır (Lundberg, Schnag ve Larsen,1970:183). Bu bağlamda örgütsel etkinliği ve verimliliği sağlamak için rol ve statü düzenlemesi önem kazanmaktadır.

Bir örgütte çok sayıda eylem tek bir rolde; çok sayıda rol tek bir statüde ve çok sayıda statü tek bir kişide birleştirilebilir (Katz, Kahn,1977: 197). Rol çatışmasını ve rol belirsizliğini ortadan kaldırmak için en ideal düzenlemenin rol ve statüyü tek eylemde tanımlamak olduğu söylenebilir. Ancak bu tür bir eşleşme ne kadar çok olursa, bir üst düzeyde o kadar çok eşgüdüm ihtiyacı ve sorunu ortaya çıkacaktır. Ayrıca bu tür bir düzenleme rutin ve monoton iş yarattığı için, iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Büyük ve karmaşık örgütlerde bu durum, orta düzey yöneticilerin çok sayıda eşgüdüm rolünü üstlenmesine neden olmaktadır. Katz ve Kahn(1977:198)'in belirttiği gibi bir örgütte en iyi rol ve statü düzenlemesi, örgütün büyüklüğü ve iş tatmini dikkate alınarak, tek bir işi oluşturan çok sayıda eylemi tek bir statü ve kişide birleştirmektir. Böylelikle statüler arasında eşgüdüm sorunu minimize edilerek, rol çatışması ve rol belirsizliğinin yanısıra, rutin ve monoton işten kaynaklanan iş tatminsizliği sorunu da azaltılabilir.

Rol ve statünün etkileri, örgüt bağlamında da, pek çok araştırmamanın konusu olmuştur. Örgütsel rolün ve statünün, işgören davranışı, tutum ve değerlerini etkileyişi tüm bu araştırmalarda incelenmiştir. Bu araştırmalara

⁹Statü kavramı Türkçe literatürde mevki, makam, pozisyon ve konum kelimeleriyle ifade edilmiştir. İki anlama gelmektedir. Birincisi bir sosyal sistemdeki konumdur. İkincisi ise bir pozisyonun sağladığı olumlu ya da olumsuz toplumsal şeref, prestij veya güçtür. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Şencan,1987:17-34; Jary ve Jary, 1995:654-655.

göre aynı kişiler bir örgüt içinde farklı rolleri oynadıklarında, zamanla aynı duruma karşı farklı tepkiler vermektedir. Söz konusu araştırmalar ve belli başlı saptamaları şöyledir (Katz ve Kahn,1977: 207-208):

Stduffer ve arkadaşları (1949) subay ve erlerin orduya karşı tutumlarında çok belirgin ayrımlar bulunduğunu ve subayların daha olumlu görüşlerinin olduğunu göstermişlerdir. Aynı şekilde Guetzow (1951), işçiler, ustabaşılar ve sendikacıların şirket ve sendikaya karşı tutumlarında ayrılıklar olduğunu tespit etmiştir.

Yine üst ve astların tutum, görüş, davranış ve algılamalarını bulundukları statü ve rolün etkilediği belirlenmiştir. Manh'ın bir elektrik - gaz ve otobüs işletmesinde yaptığı araştırmada, ustabaşılarının %76'sı işyeri ile ilgili sorunların çözümünde işçilerin görüşlerini aldıklarını bildirirken; işçilerin yalnızca %16'sı böyle bir danışmanın varlığından söz etmiştir.

Katz ve Kahn'ın aktardığına göre, örgütlerde rol ve statünün kişinin tutum ve davranışlarını etkilediğine ilişkin görüşü destekleyen en güçlü bulgular Liberman (1956)'ın araştırmasından gelmiştir.

Bir elektrik cihazı fabrikasında üç yıl süren bu araştırmada, işçilerin görüş ve tutumları ölçülmüştür. Araştırma üç evreden oluşmuştur. İlk olarak işgörenlerin hepsi sıradan işçi iken; 1 yıl sonra 23'ü ustabaşı, 35'i sendika temsilcisi olduklarında; son aşamada 2 yıl sonra yeni ustabaşı ve sendika temsilcilerinin yarıya yakını tekrar sıradan işçi rolüne döndüklerinde ve diğerleri yeni rollerini sürdürürken. İlk aşamada herkes düz işçi iken yapılan araştırmada; işçiler arasında sendika ve kuruluş hakkında görüş ayrılığı yoktu. Hatta 1 yıl sonra geleceğin ustabaşı ve sendika temsilcileri, diğer işçilerden daha hırslı, daha eleştirili ve örgüte daha az gözü kapalı bağlı idiler. Daha sonra ustabaşı olan işçiler işyerinin değeri, üst yönetim ve özendirme ödülleri gibi konularda daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Sendika temsilcisi işçiler ise, genel sendikaya, sendika üst yöneticilerine ve ücretin liyakatdan ziyade kıdeme göre verilmesine daha olumlu yaklaşmışlardır. Zaman geçtikçe yukarıda verilen ayrılıklar daha da keskinleşmiştir. Araştırma

konusu işçiler arasında başlangıçta tüm konulara ait görüş ayrılıkları %1'den az iken, yeni rollerde geçen 1 yıl içinde %42, üç yıl sonra % 62 olmuştur.

Sonuç olarak bu araştırmalar çok açık biçimde rolün sadece toplumsal eylemi ve düzeni anlamada değil örgütlerin işleyişini anlamada da önemli bir dil ve araç olduğunu göstermektedir. Bu yüzden rol konseptinin örgütlere yansımaları ve oluşumunu bir model ışığında incelemek gerekmektedir.

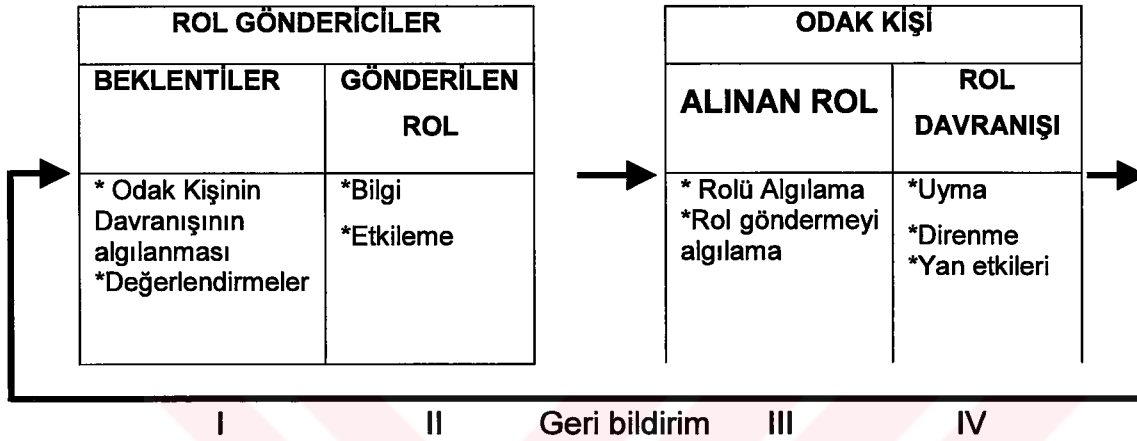
1.4.Örgütsel Rol Süreci ve Modeli

Bir örgütün etkinliği, roller arası ilişkiler sisteminin düzenliliği ve kişilerin kendilerinden beklenen rolleri beklenildiği gibi yerine getirmesiyle yakından alakalıdır. Kişinin rolünü yerine getirmesi ise örgütsel rolünü bilmesi ve ortaya çıkan yeni rollerini öğrenmesine bağlıdır (Erdoğan,1994:85). Ayrıca örgütlerde yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliği sorunun anlaşılması için de bir örgütsel rol modeline ihtiyaç vardır. Katz ve Kahn (1977:200) tarafından geliştirilen şekil-1' deki örgütsel rol süreci modeli; hem örgüt üyesinin rolünü nasıl gerçekleştirdiğini, hem de rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin nasıl meydana geldiğini kavramaya yarayan bir modeldir. Şekil-1'de görüldüğü gibi bir örgütteki rol süreci devresel bir faaliyettir (Muchinsky,1993:266). Bu model, çalışanların rolleri hakkında nasıl bilgi aldıklarını ve buna göre davranışlarını nasıl ayarladıklarını göstermektedir (Veicho, 1991: 389).

Bu faaliyetin daha iyi kavranabilmesi ve rol çatışması ile rol belirsizliğinin kaynağının anlaşılması açısından bu modelde kullanılan gönderilen rol, alınan rol, rol beklentileri, odak kişi, rol takımı ve rol davranışı kavramlarının bilinmesi gerekmektedir.

Gönderilen rol, örgütün her üyesine statüsü (işçi, ustabaşı, yönetici gibi) ile ilgili, yapması ya da yapmaması gerekenlerin iletiliği araçtır (Katz ve Kahn, 1977:194). Gönderilen rol, kişinin işteki davranışının kısmi belirleyicisidir. Pek çok durumda kişiler gönderilen rolün aksine davranabilir.

Örneğin üretimin artırılmasına ilişkin baskılar iş yavaşlatmalarıyla neticelenebilir.



Şekil -1: Rol Gönderme Süreci. Katz ve Kahn (1977:200)'dan adapte edilmiştir.

Alınan rol, odak kişinin gerçekleştireceği rolü ve gönderilen rolü birleştirmesiyle ortaya çıkar. Kişinin davranışı üzerinde yakından etkili olan, rol davranışının yakın güdü kaynağı alınmış roldür (Katz ve Kahn, 1977:194). Bu açıdan algılanan rol bir bireyin kendi statüsü ile ilgili olarak inandığı ya da gerçekleştirmeyi düşündüğü eylemler ışığında gönderilen rolü değerlendirmesiyle ortaya çıkar (Veicho, 1991:388). Örgütler kişisel faktörlerden çokça etkilene algılanan rolü, gönderilen rolle uyumlu hale getirmek için yapısal tedbirler almalıdırlar.

Odak kişi (focal person), örgüt içinde belli bir pozisyonda (satıcı, yönetici, ustabaşı işçi gibi) bulunan ve o pozisyona ait işin tüm rollerini yerine getirmesi beklenen kişidir (Kılınç,1989: 21).

Rol takımı (role set), Bireyin yaptığı faaliyetlerle doğrudan ilgili tüm rollerin toplamıdır (Hellriegel ve Slocum,1974: 345). Örneğin; orduda bir askeri birlikte, piyade takım komutanı teğmenin bölük düzeyinde rol takımı

şöyledir: Diğer takım komutanları, bölük komutanı, bölük astsubayı, uzman erbaş ve erler, takımındaki çavuş, onbaşı ve erler.

Rol beklentileri, örgütsel rol gerekleri, beklenen rol ya da zorunlu rol olarak da adlandırılan rol beklentileri (Doğan,1981: 484); belli bir rolün yükümlüsü olan kişinin (odak kişi) neyi yapıp neyi yapmaması gerektiğini belirtmektedir. Bu açıdan bir kişinin beklenen rolü talimatlarda ya da kılavuzlarda tanımlanan resmi rolüdür. Bu rol hem yazılı bir iş tanımıyla hem de kıdemli çalışanların yeni gelenlere işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin verdikleri mesajlarla ortaya konur. Bir bireyden beklenen rol kendi algıladığı rolden farklı olabilir. Birey, beklenen rolden, algılanan rolünü yansıtmaya daha çok eğilimlidir (Veichho,1991: 388).

Rol davranışı, gerçekleşen davranıştır. Lewinson (1968) bu kavramı rol başarıımı; Mc David ve Harari(1968) ise, "eylemlenen rol" diye adlandırmıştır (Tolan, 1993: 231; Doğan,1981:484). Rol ile rol davranışı arasındaki farklılık beklenen davranış ile gerçekleşen davranış arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Örneğin; bir hastane örgütünde doktor rolü hastaların ilgiyle, dikkatle, sabırla, tam ve eksiksiz muayenesini gerektirir. Ancak, ülkemizde olduğu gibi, hastane organizasyonundaki bozukluklar ve öğlene kadar 200 civarında hastanın muayene için beklemesi, doktor rolünün sert, ilgisiz, dikkatsiz ve hızlı biçimde gerçekleşmesine neden olabilir. Bu durumda doktor statüsünden beklenen rolle, rol davranışı arasında fark oluşmaktadır.

Bu bilgiler ışığında örgütsel rol süreci şu şekilde açıklanabilir: Rol gönderici (yönetici gibi) beklentilerini odak rol yükümlüsünün (iş gören, ast) örgüt içi konumu, davranışları, yetenekleri ile belirler. Oluşan bu tavır daha sonra odak rol yükümlüsünden beklenen davranış için gönderilir. Gönderilen rol odak rol yükümlüsü tarafından değişik biçimlerde algılanır. Bu algılamayı etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir (Başaran,1982:134-135).

1. İş görenin kişiliği ve yetenekleri diye adlandırabileceğimiz kişinin toplum içinde geliştirdiği tutum ve bireysel özellikleriyle ilgilidir.

2.İş görenin örgüte karşı tutumu. Gerçekleşen rolün, yani işin işgörence sevilip sevilmemesi, aşırı olumlu - olumsuz duygular beslenmesi, rol davranışının olumsuz etkiler.

3. İş görenin rol takımına karşı tutumu. İş gören, rol takımını oluşturan kimi üyelerin gönderdikleri role karşı olumlu olurken, kimilerine karşı duyarsız olabilir. Ya da üstlerinin gösterdiği titizlikle gerçekleştiren bir çalışan, rol arkadaşlarının rol beklentilerine duyarsız kalabilir.

4.İş görenin üyesi olduğu kümelerle karşı tutumu. Üyesi olduğu kümeler örgütteki rolünü etkileyebilir. Örneğin Klu Klana üye olan beyaz bir polis işinin gerektirdiği tarafsız ve adil rolü bir zenci karşısında gerçekleştiremez.

5.Rol göndermede iletişimin niteliği, iletişimin belirgin olup olmaması rolün algılanıp gerçekleştirilmesini doğrudan etkiler.

Odak kişi (işgören)yukarıdaki faktörler ışığında rolünü algılar ve rol davranışında bulunur. Bu davranış rol gönderici tarafından tekrar değerlendirilir ve örgütsel rol süreci devresel olarak devam eder (Kahn ve başk., 1964:25). Ancak Davis (1988)'e göre, uzun yıllar aynı işte çalışanların rol algılamaları ve rol beklentileri arasında bile büyük farklılıklar görülmektedir. Bu durumda meydana gelecek rol çatışması ve rol belirsizliği gibi sorunları azaltmak için, örgütün/yönetimin, işgörenin yetenekleri ve psikolojik boyutu ile örgütsel rolleri arasında uyumu sağlayacak tedbirleri alması ve örgütsel rol sürecini etkileyen faktörleri çok iyi etüt etmesi gerekir.

1.5.Örgütsel Rol Sürecini Etkileyen Faktörler

Örgütsel rol sürecine etkileyen faktörleri Katz ve Kahn (1977) şekil-2'deki gibi ifade etmiştir. Bu modele dikkatlice bakıldığında, sistem kuramınca ifade edilen alt sistemlerin karşılıklı etkileşim ve bağımlılığı görüşünün yansıtıldığı görülmektedir. Ayrıca modelde, yukarıda açıklanan yapısalci-işlevselci ve sosyal psikolojik kuramların rol yorumları birleştirilmiştir. Bu modelde, rolü etkileyen biçimsel (yapısal) faktör olan

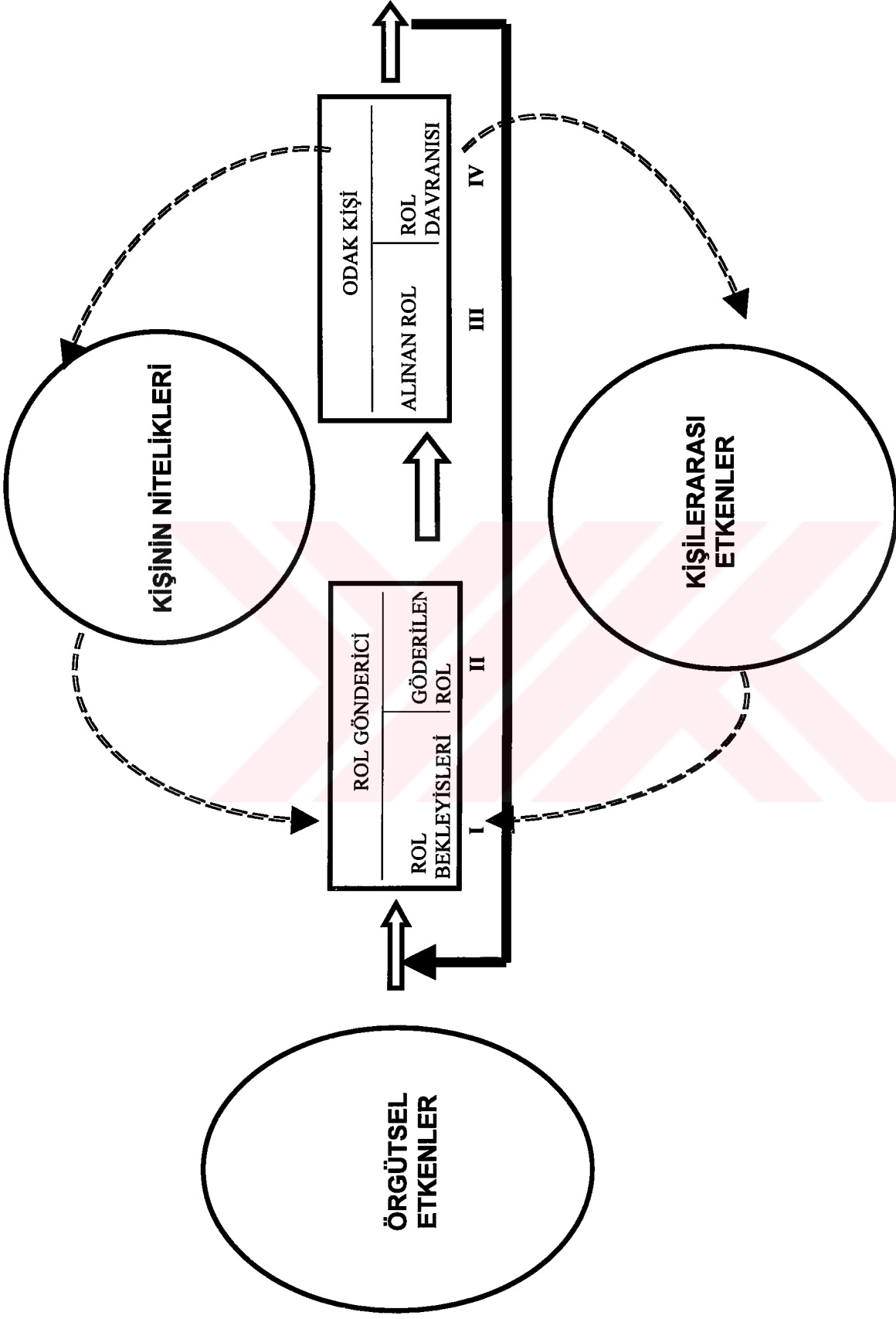
örgütsel etkenler ile kişisel ve kişiler arası (grup) etkenler arasındaki etkileşimin rol davranışını meydana getirdiği ifade edilmektedir. Ancak son tahlilde, Parsons ve genel sistem kuramından etkilenen yazarlar, örgütsel yapının kişisel değerler ve niteliklerden daha önemli olduğunu, hatta örgütsel rolün sonunda kişilik niteliklerini belirleyeceğini (Katz ve Kahn, 1977:215), kendisinden pasif bir örgütsel rolün oynanması istenen kimsenin, bu rolü kişilik değişmesine uğramadan, uzun süre oynayamayacağını, çoğu yeteneklerin uzun süre kullanılmazsa köreleceğini yapısalcı bir anlayışla ifade etmişlerdir¹⁰ (Katz ve Kahn, 1977:207).

Şekil-2'deki model ayrıntıyla incelenirse örgütlerde yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliğinin sebepleri ve sonuçları daha iyi kavranabilir. Modele göre örgütsel rol süreci nedensel olarak üç faktörün etkisinde cereyan etmektedir. Şekil-2'de görüldüğü gibi rol bekleyişleri(I) rol göndermelerine neden olmaktadır. Bu ise, odak kişi tarafından alınan role (III) ve o da son olarak rol davranışına(IV) dönüşmektedir. Ancak bu neden sonuç ilişkisi yalın değil karmaşıktır. Herhangi bir örgütteki rol davranışı şekil-2'de belirtilen üç faktörün karışımıyla meydana gelmektedir. Bu noktada sözkonusu faktörlerin tek tek ele alınması örgütsel rol sürecinin anlaşılması için faydalı olacaktır.

Katz ve Kahn (1977)'a göre, şekil-2'deki örgütsel rol sürecini etkileyen en önemli faktör örgütsel etkenlerdir. Gerçekten de bir örgütte, örgütsel teknoloji, örgütsel yapı, uzmanlaşma derecesi, örgütsel büyüklük, üretilen ürün, örgüt kültürü, ödül sistemleri, hiyerarşi derecesi gibi pek çok faktör

örgüt üyelerinin rol bekleyişlerini, rol göndermelerini ve rol davranışını etkileyen birinci etkindir. Örneğin Gross, Mason ve McEachern(1958), Getzel ve Guba(1954), Jacobson ve başk.(1951), Kahn ve başk.(1964) gibi

¹⁰ İnsanların davranışı nasıl ortaya çıkar? Bu soru, çeşitli bilim dallarının henüz mutabakata varmadığı en tartışmalı konulardan birisidir. Bu bağlamda siyaset biliminde rasyonellerin devrimci ve jakoben toplumsal mühendisliği yaklaşımı ile liberallerin evrimci kendini düzenleyen görünmez el yaklaşımı; sosyologların yapı-insan karşıtlığı; antropologların etik-emik(yerel- evrensel) ikilemi , bu tartışmaya örnek olarak verilebilir.



Şekil.-2 Örgütsel Rol Sürecine Etki Eden Faktörler. Kazt ve Kahn (1977:205)'dan adapte edilmiştir

çeşitli bilim adamları, çeşitli sektörlerde yaptıkları araştırmalarda bu etkiyi destekleyen bulguları ortaya koymuştur (Katz ve Kahn, 1977:210-212).

Örgütsel rol başarımlı sürecini etkileyen ikinci faktör şekil-2'de görüldüğü gibi kişinin nitelikleridir. Bir kişinin belli biçimde davranma eğilimi, içedönük-dışa dönük olması, alışkanlıkları, algısal-yargısal eğilimi, saldırganlığı, hırslı, başarıma ihtiyacı, cinsiyeti, statüsü, değerleri, eğitimi, deneyimi ve birikimi gibi etkenler kişisel nitelikler arasında sayılabilir (Erdoğan,1996:16-21). Tüm bu nitelikler kişinin kendisine gönderilen herhangi bir mesajı algılamasını etkilerken (Erdoğan,1996); aynı zamanda rol gönderenin ve odak kişinin rol algılamalarını ve devamında rol davranışını etkilemektedir (Katz ve Kahn1977: 212-213).

Örgütsel rol sürecini etkileyen üçüncü faktör ise kişiler arası etkenlerdir. Kişiler arası faktör resmi ve gayri resmi olmak üzere iki biçimde örgütsel rol sürecine tesir eder. Öncelikle, örgütsel yapının oluşturduğu resmi rol takımı tanımları vasıtasıyla rol takımı üyeleri arasındaki ilişkiler belirlenir. Resmi olarak düzenlenen bu ilişki rol göndermeleri, rol algılamaları ve rol davranışı üzerinde öncelikli olarak etkili olması beklenir. Ancak örgütler sadece biçimsel varlıklar değildirler. Örgütlerde görülmeyen, buzdağının altı diye nitelenen gayri resmi ilişkiler ağının oluşturduğu çok etkin bir yapı daha vardır (Bumin, 1990: 24). Bu yapı vasıtasıyla rol takımı üyelerinin rol algılamaları ve rol davranışları önemli derecede etkilenir. Bu durumda, rol takımının resmi ve gayri resmi olarak odak kişiyi etkileme gücü, yetenekleri, saygı, sevgi, yardımseverlik ve işbirliği gibi odak kişiyle oluşan resmi, gayri resmi ilişkileri, rol takımı üyelerinin birbirine bağımlılık ve iletişim dereceleri gibi etkenlerinde tesiriyle şekil-2'deki örgütsel rol göndermeler (I,II), örgütsel rol davranışına (III,IV) dönüşür (Tosi,1971:9).

Sonuç olarak yukarda bahsi geçen üç faktörün, değişik ortamlarda, değişik oranlarda etkileşimi ve birleşimiyle örgütsel rolün gerçekleştiği söylenebilir. Bu duruma, Davis (1988: 27-28) tarafından verilen, başarılı bir üniversite mezununun iki ayrı iş ortamındaki deneyimleri çok güzel bir örnektir. Mezun olunca inşaatta işçi olarak çalışan gencin üniversiteli olması,

kaslarını çalıştırmasını bekleyen inşaat şirketinde ona bir avantaj sağlamadığı gibi rol takımını oluşturan iş arkadaşları “üniversite kuzusunu” ve diplomasını küçümsemişlerdir. Bir yıl sonra aynı genç, ulusal bir işletmede satış araştırmaları kadrosunda işe başladığında, işyerinin (örgütsel faktörler) ve iş çevresinin (kişiler arası etkenler), eğitimine (kişisel nitelikler) saygı duyduğunu ve daha ilerisi için teşvik ettiğini görür. Birinci durumda üniversiteli gencin rol davranışını en fazla etkileyen ve onu çalıştığı işyerinden uzaklaştıran kişisel niteliğinden (eğitim) dolayı kişiler arası faktörler olmuştur. Birinci durumda dezavantaj olan bu faktör, ikinci durumda hem örgütünce hem de rol arkadaşlarınca benimsendiği ve teşvik edildiği için, başarılı bir rol davranışının gerçekleşmesine neden olmuştur.

Yukarıda bahsi geçen şekil-1’deki örgütsel rol süreci modelinin ve bu modeli etkileyen şekil-2’deki faktörlerin anlaşılması, sadece örgütlerdeki rol çatışması ve rol belirsizliğinin değil, örgütlerde yaşanan stres, örgüte bağlılık, ayrılma eğilimi, endişe, gerginlik ve iş tatmini gibi örgütsel değişkenlerin nasıl meydana geldiğini kavranması açısından da önemlidir.

1.6. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

Locke (1984)’un belirttiği gibi iş veya işgören tatmini¹¹ kavramı hakkında binlerce kitap ve makale yazılmış (Gregson ve başk.,1994:106); ve kavram, örgüt yazınında en fazla araştırılan ve üzerinde durulan konulardan birisi olmuştur (Davis,1988:78-79). Yapılan bu incelemelerde, örgüt teorisindeki gelişmelere paralel iş tatmini yaklaşımları geliştirilmiş ve buna bağlı olarak çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Bir yaklaşıma göre iş tatmini kavramı üzerinde 1911’de ilk kez Taylor durmuştur. Taylor’un rasyonel paradigmasına göre iş tatmini , en az stres ve

¹¹ Bu çalışmada, iş ve işgören tatmini kavramları, aynı anlamda birbirlerinin yerine kullanılmaktadır.

yorgunluk yaratacak bir çalışma düzeninin kurulmasıyla elde edilmektedir (Mertol,1993:4; Ulusoy, 1993:1).

Hawthorne deneylerinden sonra iş tatmini konusunda yapılan araştırmalar hız kazanmıştır. Bu çalışmalarda iş tatmini, insan davranışına etki eden çeşitli davranış faktörleriyle iç içe girmiştir. Kavram; güdülenme, moral, işle özdeşleşme gibi çeşitli davranış değişkenleriyle ilişkili, ancak bunlardan farklıdır. Örneğin; güdüler bir amaca doğru çaba harcamayı gerektirirken, iş tatmini işle ilgili memnuniyet halini ifade eder (Başaran,1982:202). Aynı şey moral kavramı için de geçerlidir. İş tatmini işgörenin geçmişteki ve halihazırdaki işe karşı tutumunu; moral ise, bir kişi ya da grubun geleceğe yönelik istek ve beklentilerini anlatmaktadır (Temir, 1996:4-5).

Örgüt yazınında geliştirilen yeni yaklaşımlar doğrultusunda iş tatmini tanımları da farklılaşmıştır. Örneğin Hackman ve Oldham (1975)' a göre iş tatmini işgörenin işinde ne kadar tatmin ve mutlu olduğunun ölçütüdür (Jaworski, Stathakopoulos ve Krishnan, 1993:63). Aynı bağlamda Lock(1969)'a göre iş tatmini, kişinin işini gerçekleştirmesi sonucu duyduğu memnuniyet halidir (Hartline ve Ferrell, 1996: 56). Motivasyon konusunda bekleyiş kuramını geliştiren Porter ve Lawler (1967)'a göre ise iş tatmini, rasyonel iş ilişkileri ağının değil, ödül politikalarının sonucudur. Bekleyiş kuramcılarına göre iş tatmini, işgörenlerin çabaları karşısında elde ettikleri ödüle göre işe ve örgüte duydukları tepkidir (Ulusoy,1993:5; Davis,1988:78-95).

Bir diğer ve kapsamlı tanıma göre iş tatmini, işgörenin işin çeşitli boyutlarına karşı oluşan duygu ve tutumlarının toplamıdır (Erdoğan,1994:232). İşin çeşitli boyutları arasında; işin nitelikleri, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı ve iş arkadaşlarıyla olan uyum sayılabilir. Bu durumda bazı boyutlarda elde edilen yüksek tatmin diğer boyutlardaki eksikliği kapatabilmektedir (Hartline ve Ferrell, 1996: 56).

Kanımcı, iş tatmini yukarıdaki yaklaşımların ışığında şöyle tanımlanabilir: İşgörenin, işin çeşitli yönlerine karşı duygu, düşünce, inanç, davranış ve değerlendirmelerinin toplamından meydana gelen kolektif hoşnut olup olmama halidir ve işgörenin işe karşı şu andaki tutumunu belirtir.

İş tatmini kavramı yukarıda verilen tanımlardan anlaşıldığı gibi örgütün ve bireyin sağlığıyla yakından ilgili bir konudur. Bu yüzden, 1930'lu yıllardan itibaren örgüt/yönetim alanında, insan ilişkiler akımının gelişmesiyle birlikte, çok çeşitli örgütsel faktörlerle arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu bağlamda, iş tatminiyle örgütsel sorunlar arasındaki bağlar incelenmiş ve kimi yazarlar bu ilişkinin altını çizmiştir. Örneğin; Muchinsky (1977)'e göre iş tatmini ile işe devam konusunda; Locke (1984)'a göre ise iş tatmini ile personel devri arasında negatif ilişki vardır (Gregson ve başk.,1994:107). Bu bakımdan iş tatmini konusu, devamsızlık, personel devir hızı, bağlılık gibi örgütsel faktörleri etkilediğinden örgüt ve yönetim için önemlidir (Ulusoy,1993:15). Ayrıca iş tatmini dinamik bir kavramdır. Bir kez sağlandı mı sürekli devam edecek diye bir şart yoktur. Hatta iş tatminsizliği çok daha kısa sürede bir örgütte yayılabilir. Yöneticiler tarafından periyodik olarak kontrol edilmesi gerekmektedir (Davis,1988:95-97).

İş tatmini sadece örgütsel faktörlerle değil, diğer sosyal rollerle de ilişkilidir. Herzberg ve arkadaşları (1977) tarafından yapılan çok geniş bir araştırmaya göre, iş tatmini yaş grubuna göre farklılık göstermektedir. Hulin ve Smith (1967), cinsiyet rolleri açısından iş tatminini incelemiş ve kadınların aleyhine önemli farklar bulmuştur (Ulusoy, 1993:17-20). Aynı şekilde örgütün taşrada olması (Erdoğan,1994), ya da iş koşullarının toplumsal koşullara göre daha iyi ve kötü durumda bulunması (Davis,1988), işgörenin memnuniyetini etkilemektedir.

Ancak son yıllarda yapılan pek çok araştırmada iş tatmini ile başta verimlilik olmak üzere önemli pek çok örgütsel kriter arasında çok anlamlı ve çok önemli (Erdoğan,1994, Davis,1988, Locke, 1984) ilişki kurulmamıştır. Buna rağmen, örgüt araştırmalarının ısrarla üzerinde durduğu konuların

başında iş tatmini gelmektedir. Organ ve Hamner (1982)'a göre bunun nedenlerini üç başlık altında toplamak mümkündür (Temir,1996:5-6):

Birincisi; değer yargılarıdır. Çağdaş insan ömrünün büyük kısmını çalıştığı işyerinde geçirmektedir. Bu geçen zamanın mutlu ve tatmin edici olması beklenir. İkincisi; iş tatminsizliğinin yol açtığı önemli psikolojik sorunlardır. İş tatmini kavramı hayatın amacı ve mutluluk kaynağı olarak görülmüştür (Gregson ve başk., 1994:106-107). Bu durumda iş tatmini karşılanmayınca ortaya çıkan ve örgütler için giderilmesi önemli olan sorun iş tatminsizliğidir. Davis(1988)'in belirttiği gibi saçılma ve yayılma etkisi olan iş tatminsizliği, iş dışındaki eş, anne, baba gibi sosyal rolleri de olumsuz etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında, iş tatmini kişinin psikolojik ve sosyal uyumuna da olumlu katkıda bulunmaktadır. Üçüncüsü ise iş tatminsizliğinin beden sağlığını olumsuz etkilemesidir. Yapılan pek çok araştırmaya göre, iş tatminsizliğinin yol açtığı stres, mide hastalıklarından kalp hastalıklarına kadar pek çok rahatsızlığa neden olmaktadır (Yüksel, 1990:3). Ayrıca Polmore (1969)'a göre iş tatmini olan insanlar daha uzun süre yaşamaya meyillidir (Gregson ve başk.1994:107).

Sonuç olarak günümüz örgütleri için en önemli üretim faktörü haline gelen insanın, beden, zihin ve ruh sağlığının iş tatmini ile önemli oranda ilişkili olduğu görülmektedir. İş tatmini kimi araştırmalara göre üretime ve verime doğrudan etkisi olmasa da, insan bağlamında örgüt performansını dolaylı olarak etkilemektedir. Bu yüzden örgütlerde önemle takip edilmesi ve incelenmesi gereken konuların başında gelmektedir.

1.6.1. İş Tatmini Kavramını Etkileyen Faktörler

Pek çok yazar ve araştırmacı (Luthans,1992; Brown ve Peterson,1993; Hartline ve Ferrell, 1996; Erdoğan, 1994) iş tatminini etkileyen/belirleyen faktörleri (boyutları) aşağıda belirtilen başlıklar altında toplamıştır:

1.6.1.1. Yapılan İşin Özellikleri

Yukarıda belirtildiği gibi iş tatmini, işgörenin işin çeşitli yönlerine karşı duyduğu his ve tutumlarının toplamıdır. Bu duygu ve tutumları belirleyen faktörlerin başında işin nitelikleri ve kişinin özelliklerinin birbirine uyumu gelir. Kişiler kendi yetenek, beceri ve diğer özelliklerine uygun iş özelliklerini tespit etmelidir. Bu bağlamda iş tatminini belirleyen işe ait özellikleri bilmek önem kazanmaktadır.

Bir görüşe göre işin toplum içindeki genel görünümü, işin zorluk derecesi, (fiziksel-zihinsel), işin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi gibi nitelikler işe ait iş tatminini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir (Erdoğan,1994:236-238). Bir başka görüşe göre, işin otonomluğu, geri besleme sağlaması, ilginçliği, zorluk derecesi, can sıkıcı olmayışı ve sağladığı statü işi etkileyen en önemli iş karakterleridir (Temir,1996.6-7).

Yukarıda belirtilen rutin, yaratıcı, yenilik gerektiren, kolay, zor, monoton, zengin gibi özellikler işin yapısal yönünü vurgulamaktadır. Kişiden kişiye , kültürden kültüre farklı değerlendirmelere açıktır. Netice itibariyle iş tatmini, işe ait bireysel bir duygudur. İşin niteliklerinin iş tatminini etkilemesi incelenirken bireysel ve kültürel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

1.6.1.2. Ücret

İş tatminini etkileyen temel faktörlerden birisi de ücrettir. Ücretin önemi, ihtiyaçları giderme derecesiyle ilgilidir. Toplum tarafından üst düzey ihtiyaçları giderme yönüyle itibar ve statü kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Ancak yapılan çalışmalar, örgüt açısından ücretin miktarından ziyade örgüt içi dağılım biçiminin önemini vurgulamıştır. Özellikle eşitlik kuramcılarının da belirttiği gibi ücretin hak edişe göre dağılımı iş tatminini etkileyen en önemli etmendir. İşgörenler kendisinden daha az yetenekli olanlar ve kendi düzeyinde olanların ücreti ile karşılaştırma yapmaktadır. Ücret dağılımının

adaletsiz yapıldığı şeklindeki algılama iş tatminsizliği doğurmaktadır (Erdoğan,1994: 238-239; Mertol,1993: 9).

Erdoğan'a göre, Türkiye'de ücretin iş tatminine çeşitli roller açısından etkisi şöyledir: Ücret miktarı erkeklerde kadınlara göre daha önemlidir. Mavi yakalılar için, beyaz yakalılara göre; evliler içinse bekarlara göre daha önemli bir değişkendir. Yine Erdoğan'a göre ülkemizde ücret, iş tatmininden ziyade iş tatminsizliğinin kaynağıdır (1994:239).

1.6.1.3. Terfi

İş tatmini etkileyen önemli bir faktörde işgörenin örgütte ilerleme imkanının olmasıdır. Bu faktör tıpkı ücret gibi örgütün bu imkanı vermesi kadar, kişilerin eşit bir şekilde ilerleme şansına sahip oldukları hissine kapılmaları durumunda iş tatminini olumlu etkiler.

Terfi aynı zamanda, işgörenlere üst makamlara gelme şansı vererek toplumsal statü ve itibar kazandırmaktadır. Özellikle kabul ve saygı görme ihtiyacı yüksek olan işgörenler için son derece önemli bir iş tatmini faktörüdür. Terfi ayrıca, başarıma güdüsünü sağlamaktadır. İş tatmini ve işgören performansı arasındaki sebep sonuç ilişkisi tartışmalıdır. İş tatmini mi başarıya, yoksa başarı mı iş tatminine yol açmaktadır; yoksa karşılıklı bir etkileşim mi söz konusudur soruları literatürde tartışılmaktadır (Davis,1988:98). Ancak her halükarda kabul, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yüksek olan işgörenler açısından terfi, işgören tatminini etkileyen önemli bir kriterdir.

1.6.1.4. Yönetim Tarzı

Miller ve Monger(1986)'a göre yöneticinin işgörene karşı tutum ve davranışı işgörene yönelik olma ve kararlara katılıma izin vermeleri gibi iki biçimde iş tatminini etkilemektedir (Temir,1996.4-5). Örgüt yazınında

(örneğin, Bumin,1990; Koçel,1998) göreve yönelik ve kişiye yönelik yönetim tarzı çok yoğun olarak tartışılmıştır. Söz konusu yönetim tarzı, özellikle, yöneticinin personelinin işiyle ilgilenmesi, yardım ve destekte bulunması, kişisel sorunlarına ilgi göstermesi gibi durumlarda iş tatminini etkilemektedir. Pek çok çalışmada, işgörenlerin yaptıkları işe katılmalarının iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Yöneticilerin işgörenlerin işe katılmalarını sağlaması inisiyatif, yaratıcılık, yenilik geliştirme gibi fırsatlar sağladığı için iş niteliklerini de olumlu etkilemektedir. Bu durumda katılım, iş tatminini etkileyen iki faktörü (yönetim tarzı, iş nitelikleri) olumlu etkilemektedir.

1.6.1.5. İş Arkadaşları

İş tatminini etkileyen önemli bir faktör de işgörenin çalıştığı kişiler ve iş grubudur. Grup normu, grubun büyüklüğü, grubun demografik yapısı (hemşerilik vb) kişiler arası ilişkilerin derecesi gibi etkenler iş koluna ve örgütün yapısına da bağlı olmak kaydıyla iş tatminini etkileyen niteliklerdir. (Sözüer,1996:43)

Sonuç olarak iş tatminini etkileyen faktörleri yukarıdaki beş başlıkta sınırlamak doğru olmaz. İş tatmini en genel tanımıyla, işgörenin işin tüm yönleriyle ilgili duygu ve tutumlarının toplamıdır. Bu durumda işle ilgili, örgüt yapısı, grup, kişilik özellikleri, algılama, motivasyon yöntemleri, güç, çatışma gibi örgütsel/yönetimsel tüm faktörler iş tatminini etkileme ve belirlemede değişik oranlarda söz sahibidir.¹²

1.6.2. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini çağdaş yönetim yaklaşımının önemle üzerinde durduğu bir kavramdır. İnsanın ruh, beden ve zihin sağlığını doğrudan etkilemektedir

¹² Bu konuda söz konusu örgütsel değişkenler için bakınız Sözüer, 1996: 36-90.

(Erdoğan,1994; Yüksel,1990; Gregson ve başk.,1994). Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere iş tatmini işin bir türevidir. Yeni teknoloji örgütleri başta olmak üzere günümüz örgütleri, insanı en önemli üretim faktörü olarak değerlendirmektedir (Tofler,1993; Drucker,1992). İnsanın üretim faktörü olarak örgütler için geçmişteki sermaye ve teknoloji kadar önem kazandığı bir yüzyılda, bilhassa insanın ruh ve fizik sağlığını ilgilendiren bir konunun sonuçları da önem kazanmaktadır.

Araştırmalar verimlilik, işe devam oranı, stres, personel devir hızı, bağlılık gibi çeşitli örgütsel değişkenlerin iş tatmini kavramını değişik oranlarda etkilediğini ortaya koymuştur (Davis,1988; Luthans,1992; Erdoğan,1994). Bu etkileşimin diğer boyutu da önemlidir. İş tatmininin olmadığı yerde iş tatminsizliği vardır. İşinden huzursuz, işini sevmeyen, ayakları geri giden bir işgörenin ila nihaye bu durumu sürdüreceği düşünülemez. İş tatmini ile işle ilgili sorunlar arasındaki ilişkinin keyfiyeti konusunda örgüt yazınında mutabakat yoktur. Ancak iş tatminsizliğinin gelişmiş sosyo-ekonomik koşullarda ve yeni teknolojilerde çalışan örgütler için en azından örgütsel bağlılığı, personel devir hızını doğrudan etkileyeceğini söylemek mümkündür.

İş tatmininin etkileri ve sonuçları çok değişiktir. Araştırmalarda iş tatminiyle ilişkilendirilen en önemli konular aşağıdaki başlıklar altında toplanmaktadır (Davis 1988; Erdoğan,1994; Temir,1997):

1.6.2.1. İş Tatmini Verimlilik İlişkisi

İş tatminiyle verimlilik arasında ilk zamanlar sebep sonuç ilişkisi olduğu varsayılmıştır (Davis,1988:97). Ancak zamanla bu ilişki sorgulanmış ve çok değişik fikirler ortaya atılmıştır. Mucyhinsky ve Fitzpatrick (1989), Nicholson, Brown ve Chadwick-Jones (1976), Putzler ve Novak, (1989), Green (1989) gibi araştırmacılara göre iş tatminiyle verim arasında kesin ve kuvvetli bir

ilişki yoktur (Temir,1996:11). Ya da çok geniş kapsamlı bir araştırmada belirtildiği gibi çok düşük bir oranda ilişki vardır (Davis,1988).

Gerçekte iş tatmini ile verim arasında nasıl bir ilişki vardır? Lavler ve Porter'in belirttiği gibi performans mı iş tatmini belirlemekte (Davis,1988); yoksa Erdoğan (1994:246-250)'ın belirttiği gibi karşılıklı döngüsel bir etkileşim mi vardır? Bu konudaki araştırmalar ve tartışmalar devam etmektedir. Ancak şunu söylemek mümkündür: Kısa vadede iş tatmini düşük, verimi yüksek bir örgüt oluşturmak mümkündür. Çeşitli yönetim ve örgüt enstrümanları ile bu sağlanabilir. Fakat bilgi teknolojilerinin tüm örgütleri baştan aşağı değiştirdiği günümüz örgütlerinde, mutsuz işgörenlerin orta ve uzun vadede verimli olmayacağı aşikardır. İnternete dayalı ekonomilerin hızla büyüdüğü, sanal örgütlerin yaygınlaştığı, nitelikli işgörenlerin alternatiflerinin çoğaldığı bir zaman diliminde, verim-iş tatmini ilişkileri yeniden ele alınmalıdır. Örgüt yazınında daha ziyade otomasyona dayalı eski teknolojilerle üretim yapan örgütlerde verimlilik-iş tatmini ilişkileri araştırılmış ve bu ilişki yok denecek kadar az bulunmuştur. Bununla birlikte internet tabanlı sanal örgütlerin en önemli sermayesinin insan olduğunun ifade edildiği günümüzde, iş tatmini-verimlilik ilişkisinin giderek daha fazla önem kazanacağı görülmektedir.

1.6.2.2. İş Tatmini ve Devamsızlık

Araştırmalar iş tatmini ile devamsızlık arasında çok güçlü olmasa da bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Erdoğan, 1994:250). Genelde bu ilişki düzeyi 0.40'dan azdır (Duman, 1997:50). İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişki verimlilik ilişkisinde olduğu gibi pek çok faktörle ilgilidir. İş önemli görme (Temir,1996:13), hastalık, ölüm, doğum gibi mazeretler (Erdoğan,1994:251), Japonya ve İsviçre'deki çalışma kültürü (Duman,1997:52) gibi etkenler çıkarıldığında iş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişki daha belirgin hale

gelmektedir. Ayrıca işe geç gelme, işten erken ayrılma ve işle ilgilenmeme gibi sorunlar da, bu kategoride ele alınıp, iş tatminiyle ilişkilendirilmelidir (Erdoğan, 1994:250).

1.6.2.3. İş Tatmini ve Personel Devri

İş tatmini ile personel devri arasındaki ilişki yukarıda bahsi geçen devamsızlık ve verimlilik faktörleriyle olan ilişkiden daha yüksek ve anlamlıdır. Yüksek iş tatmini tek başına personel devrini belirlemez ancak personel devir hızı oranının azaltılmasında yardımcı olur (Temir,1996:12).

Personel devri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkileyen başka faktörlerde vardır. Örneğin; örgüte bağlılık, ekonomik koşullar, kıdem, alternatif iş imkanları gibi faktörler bir örgütte iş tatminsizliği olsa da, işgörenlerin işten ayrılmasına engel olabilmektedir (Mertol,1997:53; Temir,1996:13).

1.6.2.4. İş Tatmininin Diğer Sonuçları

İş tatmininin yukarıda açıklanan faktörlerden başka birçok etkisi vardır. Şayet bir örgütte iş tatmini sağlanırsa; mutlu, huzurlu ve sağlıklı bir işgörenin örgüte daha çok bağlı olması beklenir. Ayrıca Organ (1987)'in belirttiği gibi iş tatminine ulaşmış personel, iş arkadaşları ile yakın işbirliği yapma, müşterilere daha çok yardımcı olma, diğer çalışanlara yardım etme gibi bir örgütün arzuladığı davranış biçimlerini kolaylıkla sergilemektedir (Temir, 1996:13).

İş tatmini kadar iş tatminsizliği de bir örgütte önemli sorunlara yol açabilmektedir. Çeşitli koşullar nedeniyle işten ayrılmayan, düşük iş tatminine sahip işgörenler, işi yavaşlatma, grev, şikayet gibi yollara başvurabilir (Davis,1988). Bu yönetsel/örgütsel sonuçların yanı sıra, örgüte zarar vermek, hırsızlık yapmak gibi ahlaki; iştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntüler gibi sinirsel ve ruhsal bozukluklar yaratabilir (Erdoğan,1994:258). Ayrıca iş

tatminsizliğinin çeşitli meslek gruplarında yapılan araştırmalara göre (Stout ve Williams, 1983; Friesen ve Saros, 1989; Wolpin, Burke ve Greenglass, 1991; Ergin, 1993), duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi üzerinde negatif etkisi vardır. Bu konuda Türkiye'de Yıldırım tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada da benzer bulgular saptanmıştır (1996:38)

1.7.Rol Çatışması

Rol çatışması kavramı literatürde değişik biçimlerde ele alınmıştır. Kavram öncelikle sosyolojik ve sosyal psikolojik menşeli olduğu için bu bilim dallarının diliyle açıklanmıştır. Zamanla yönetim/örgüt literatüründe pek çok araştırmanın konusu olan kavram çok çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır (Erdoğan,1994: 89).

Mesela bazı sosyologlara göre rol çatışması, birbiriyle temelde bağdaşmayan rollerin aynı birey üzerinde toplanması durumudur (Lundberg, Schrag, Larsen ve 1970:185; Marshal, 1999:625; Kızılcıkel ve Erjem, 1994; Dönmezer, 1984).

Bazı sosyal psikologlara göre ise rol çatışması, bir bireyin rollerinin birbirine karşıt olan iki durumu aynı anda kaplaması veya rol ve statüdeki değişikliklerin verdiği kötü sonuçtur (Şencan, 1989:39). Aynı minvalde bir diğer tanıma göre rol çatışması; iki ya da daha fazla rol paylaşılanının (role partner) kendi rol tanımlamaları ve karşılıklı rol beklentileri arasındaki uyumsuzluktur (Thoits,1987:17).

Rol çatışması, psikoloji alanında da temel rollerin (özellikle cinsiyet) diğer rollerle çatışması açısından sıkça incelenmiş ve araştırmalara konu olmuştur.¹³ Ancak kavram, iş tatminini ve örgütsel performansı doğrudan etkilediği için, 1950'li yıllardan itibaren yönetim/organizasyon alanında

¹³ Bu araştırmalarda elde edilen bulgulara ayrıntılı biçimde roller arası çatışma başlığı altında değinilecektir.

yüzlerce araştırmının konusu olmuştur. Rol çatışmasının, psikolog Kahn ve arkadaşları (1964) tarafından ilk kez sistematik biçimde yönetsel/örgütsel etkileri araştırılmış, ve o çalışmadan beri çok sayıda yönetim/örgüt araştırmasının da ilgi odağı olmuştur. Bu süreç içerisinde aşağıda ifade edilen pek çok rol çatışması tanımı yapılmıştır.

Rol kavramını eserlerinde, örgütlerin ve sosyal sistemlerin anlaşılması için en kullanışlı araç olarak adlandıran Katz ve Kahn(1966,1977), örgütsel rol sürecinin Merton'un ifadesiyle bozuk işlevi (dysfunction) olan rol çatışmasını, iki veya daha fazla gönderilen rolün, birine uymanın diğerine uymayı zorlaştırdığında ortaya çıkan durum olarak tanımlar (1977:202).

Erdoğan(1989: 28)' a göre ise, bir kişinin aynı anda birden fazla rolle karşı karşıya gelmesi ve karşılaştığı bu roller arasında kalması veya yüklendiği bir rolü yaşamının diğer kesitlerine de aktarması durumudur.

Ertekin (1993:79)'e göre rol çatışması, kişisel kıstaslar, değerler ve beklentiler ile iş gerekleri arasında yaşanan tezettan doğan durumdur. Weatherly ve Tansik (1993)'e göre, bir rolün gereğini yerine getirmenin diğer rolü yapmayı engellediği durumdur (Hartline ve Ferrell,1996:58).

Walker, Churchill, ve Ford(1975)'a göre, rol çatışması iki ya da daha fazla rol beklentisiyle rol gereklerinin birbiriyle uyuşmaması durumudur (Sager,1994:75).

Sailogyi ve Wallace'a göre bir ya da daha fazla kişiden gelen (bir kişi çok sayıda rol gönderebilir) emir, talep v.b ile örgütte çalışanın kafasında kimin neyi ne zaman yapacağı konularında belirsizlik yaratmasında ortaya çıkar (Griffin ve Moorhead, 1989: 298).

Filley ve House (1969), rol çatışmasını klasik örgüt teorisinin öngördüğü emir komuta zinciri ile yönetim ve komuta birliği ilkelerinin ihlali durumunda, odak kişiyle rol takımı arasında yaşanan uyumsuzluk şeklinde tanımlamıştır (Temir,1996:63).

Kanımca yukarıda ifade edilen çeşitli rol çatışması tanımları yazarların rol çatışması türlerini ele alış biçimiyle de ilgilidir. Bu noktada rol çatışması

türlerini açmadan yapılacak genel bir örgütsel rol çatışması tanımı şöyle yapılabilir: Odak kişinin, kendi rolüyle/rolleriyle ve örgüt içinde ve örgüt dışındaki diğer kişilerin rolleriyle yaşadığı uyumsuzluktur.

Sonuç olarak yukarıdaki çeşitli tanımlardan anlaşılacağı üzere, rol çatışmasının kavranabilmesi ve açıklanabilmesi için, rol çatışması türlerinin ayrı ayrı alınıp tanımlanmasının gerektiği söylenebilir.

1.7.1. Rol Çatışmasının Türleri

Rol çatışması türlerini ortaya koyan yerli ve yabancı pek çok tipoloji vardır¹⁴ (Janis ve Mann,1977; Katz ve Kahn,1977; Kopelman, Greenhouse ve Connolly, 1983; Mcgrath, 1984; Doğan,1981; Dökmen,1993). Bununla birlikte örgüt araştırmalarında en çok kullanılan rol çatışması gruplandırması Kahn grubunca (1964) ve Katz ve Kahn(1966,1977) tarafından geliştirilen beşli tipolojidir (Siegall ve Cummings, 1995: 69; Temir,1997:64; King ve King, 1990). Aşağıda aktarılan bu tipoloji aynı zamanda bu çalışmada kullanılan Rizzo, House ve Lirtzman (1970) tarafından geliştirilen rol çatışması ve rol belirsizliği ölçüm araçlarına kaynaklık etmiştir.

1.7.1.1. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması

Bir örgütte bir iş görene (odak kişiye) aynı anda aynı kişiden (rol gönderici) birbirine zıt ikiden fazla beklentinin gönderilmesi durumunda ortaya çıkar. mal üreten bir fabrikanın üretim servisi şefinin işçilerden aynı günde

¹⁴ Aslında tüm bu gruplandırmalar dikkatlice incelendiğinde Kahn grubunca yapılan sınıflamanın değişik biçimleri olduğu görülecektir. Örneğin Doğan(1981:494) bu gruplandırmayı; birey- konum çatışması, konumlar arası çatışma ve konum içi çatışma şeklinde ifade etmektedir. Dökmen (1993:124) ise, kişilerin rollerle çatışması ve kişilerin rollerden ötürü birbirleriyle çatışması diye ikiye ayırmaktadır. Her iki tasnifte Kahn grubunca yapılan tipolojinin kısa ve başka bir biçimde ifade etmekte, yeni bir ekleme yapmamaktadır.

hem üretimi artırmalarını, hem de bakım için makineleri servis dışına taşımalarını istemesi bu duruma örnek olarak verilebilir (Bovec ve başk.,1993:508-509). Kılınç (1989:211), bu çatışma türünü, belirli bir rol yükümlüsüne rol göndericinin aynı anda birbirleriyle çelişen farklı rol beklentilerini göndermesi şeklinde tanımlarken; Griffin and Moorhead (1993:298), bir kişinin aynı anda aynı kaynaktan birbiriyle çelişkili mesajlar alması durumu şeklinde ifade etmektedir.

Rolün gereği bazı mesleklerde bu çatışma türüne sık sık rastlanır (Arnold and Feldman:462). Hava trafik kontrollüğü, polislik ve askerlik bu meslekler arasında sayılabilir. Örneğin orduda yaşanan kurumsal en genel rol göndericinin kendi içinde çatışması şu biçimde olur. Subay ve askerlerden barış zamanında harfi harfine kurallara ve emirlere uymaları beklenir ve bu doğrultuda eğitim verilir. Ancak aynı personelden savaş zamanında yeri geldiğinde yaratıcı olmaları ve inisiyatif kullanmaları beklenilir. Polisler ise amirleri tarafından sık sık yürürlükteki kurallara harfi harfine uymaları konusunda uyarılır. Ancak polisler, suçluların yakalanmasında veya konuşturulmasında bu kuralların kısmen çığnenebileceği yönünde yarı açık-yarı kapalı mesajlar alırlar.

Ayrıca örgüte yeni katılan üyelere örgütün biçimsel kurallarına riayet etmeleri konusunda rol bombardımanına tabi olurlar. Ancak örgütün işleyişi ve akıcılığı çoğu zaman bu kuralların bazılarının görmezden gelinmesini gerektirir. Örgüt ve yönetim, yeni personeli bu çatışma türüne karşı koruyacak eğitim uygulamaları ve yönetim politikaları geliştirmelidir.

1.7.1.2. Göndericiler Arası Rol Çatışması

Bir örgütte bulunan odak rol yükümlüsüne (iş gören, ast, üst) birbirine zıt beklentiler birden fazla rol göndericiden geliyorsa yaşanır (Bovec ve başk.,1993:508). Bir başka ifadeyle, iş görenin iki veya daha fazla kaynaktan birbiriyle uymayan rol beklentileri aldığı anda (Griffin ve Moorhead,1993:298),

veya belirli bir rol yükümlüsüne, belirli bir rol göndericiden baskı ve beklentilerin, diğer rol göndericinin (ya da rol göndericilerin) baskı ve beklentileriyle uyumsuz olması durumunda ortaya çıkar (Kılınç,1989:211). Bunun örgütlerde en tipik örneği, pazarlama bölümü ile finansman bölümünün, üretim bölümünden rol beklentilerinin çatışması durumunda yaşanır. Pazarlama bölümü daha çok üretim ve stok isterken; finansman bölümü masrafların azaltılması için üretimin kısılmasını bekler. Aynı anda üretim departmanı çalışanları ise rollerini, geleneksel olarak daha kaliteli üretim yapmak şeklinde algırlar.

Bu çatışma türü örgütlerde sık sık şu biçimde de yaşanmaktadır: Üst yönetim, denetçi ya da ustabaşılardan örgütsel amaçları taviz vermeden uygulamalarını isterlerken; işgörenler, aynı kişilerden yönetime karşı haklarının savunulmasını ve daha esnek davranılmasını beklerler. Öğretmenlerden doktorlara, polislerden subaylara hemen her meslek grubunda, özellikle orta düzey yöneticiler, Katz ve Kahn(1977)'ın "arada kalan insan" tabiriyle simgeledikleri bu çatışma türüne muhataptır.

Bazı meslekler ise, doğası gereği bu çatışmayı yaşamaktadır. Örneğin hemşire ve doktorlar, hasta ve hastane yönetimi; öğretmenler, öğrenci ve okul idaresi; pazarlamacılar, müşteri ve yönetim; kaymakamlar (Eke ve Aksoy,1976: 93-117), halk ve devlet arasında farklı rol beklentileriyle sıklıkla karşı karşıya kalmakta ve genelde göndericiler arası rol çatışmasını çok yoğun olarak yaşamaktadırlar.

1.7.1.3. Roller Arası Çatışma

İşgörenin farklı beklentiler içeren birden fazla rolü aynı anda yüklenmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Bovec ve başk.,1993:509). Bir başka ifadeyle roller arası çatışma, bir işgörenin aynı anda birbiriyle çelişen farklı rolleri üstlenmesi durumunda meydana gelmektedir(Kılınç,1989:211). Özellikle kişinin aynı anda birbiriyle çelişen amaçlara sahip gruplara üye olması

halinde ortaya çıkmaktadır. Odak kişi, bu durumda, muhtemelen tercih etmediği grup tarafından dışlanacaktır.

Sanayi uygarlığından itibaren modern yaşam çok sayıda iş üretmiştir. Durkheim'e göre iş bölümü ve uzmanlığın yaygınlaşması da modern toplumun en belirgin karakteridir. Bu yüzden modern insan aynı anda çok sayıda rolü üstlenmek zorunda kalmıştır. Anneler, artık kariyerleriyle eş ve anne rollerini uyuşturmaya çalışmakta; çocuklar, tarım toplumunda hiç yaşamadıkları okul ve meslek rolleriyle yaşamlarını düzenlemeye çalışırken; Babalar, iş ve ev arasındaki rolleri arasında sıkışmış gözükmektedir.

Türlü rollerin değişik zamanlarda düzenlenmesi, tecrübe ile topluluğun uzun süren birlikteliği roller arasındaki çatışmayı ortadan kaldırmaktadır. Ancak toplumların hızlı değişim dönemlerinde, yeni teknolojiler, göçler gibi yatay hareketliliği doğuran durumlarda -ki sanayi ve sanayi ötesi topluma geçiş bunu doğurmaktadır- roller arası çatışmalar kaçınılmazdır. Kişiler bu durumlarda seçimlere zorlanmaktadır. Çatışan rollerin acılar doğurması, bunların bir ya da bir kaçının terk edilmesiyle sonuçlanır. Dinsel ve cinsel rolü arasında sıkışan katolik papazın, cinsel rolünden vazgeçmesi gibi. Aksi taktirde kişilik bozulmaları yaşanacaktır (Lundberg, Schrag ve Larsen, 1970:191).

Sonuç olarak, roller arası çatışma en çok yaşanan rol çatışması türlerindedir. Örgütsel davranış alanının yanı sıra sosyal psikoloji alanında en çok araştırma yapılan konulardan birisi olmuştur. Özellikle cinsiyet, anne-baba ve karı- koca rollerinin meslek rolleri ile çatışması bu çatışma türünün en sık görüldüğü biçimdir (Steil ve Turetsky, 1987:74-75). Örneğin bir grup evli kadın üzerinde yapılan araştırmaya göre, evlilik ile meslek arasında roller arası rol çatışması yoğun biçimde yaşanmakta ve bu durum hem evlilikten, hem de işten duyulan tatmini önemli oranda azaltmaktadır. Bu çatışma ayrıca baş ağrısı, uykusuzluk, yorgunluk, mide spazmları gibi fiziksel; endişe, kaygı, güvensizlik, stres, yalnızlık hissi gibi psikolojik sorunlara neden olmaktadır (Steil ve Turetsky, 1987:84-87).

1.7.1.4. Kişi- Rol Çatışması

Rol yükümlüsünün gereksinim, inanç, değer ve yeteneklerinin, rol düzleminin talepleriyle uyumsuz olması (Kılınç,1989:212), bir başka ifadeyle rol takımının gönderdiği rol beklentileri ile işgörenin yaptığı göreve ilişkin sahip olduğu rol beklentilerinin çelişmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum, Katz ve Kahn (1977) 'ın belirttiği gibi kişinin ahlaki değerleriyle rolü arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır. Örneğin, ticari bir anlaşma için rüşvet vermek kişinin ahlaki değerleriyle çatışabilir.

Kişi-rol çatışması farklı biçimlerde tezahür edebilir (Dökmen,1993). İşgörenlerin bir örgütte karşılaşabileceği kişi-rol çatışmasının bir biçimi de, işgörenin yeteneklerinin altında ya da üstünde bir işte çalışması durumunda oluşmaktadır. Bir süre sonra bu durum iç çatışmaya, gerginliğe ve daha sonra kişiler arası çatışmaya dönüşmektedir. Ayrıca kişinin kendine ait oluşturduğu benlik imajıyla yaptığı iş çatışabilir. Örneğin; hareketli, enerjik birisi olarak kendini tanımlayan birisinin masa başı, rutin bir işte çalışmayı kendine yakıştırmaması bu duruma örnek verilebilir.

Pek çok meslekte kişi, değer yargılarıyla çatışan rolleri üstlenmek zorunda kalmaktadır. Örneğin; idama karşı olan bir yargıcın durumu (Bovec ve başk.,1993: 509). Ancak toplumların refah seviyelerinin yükselmesi, işgörenlerin niteliklerinin ve alternatiflerinin artması gibi gelişmelerden dolayı bu çatışma türünün gelişmiş toplumlarda daha az görüleceği söylenebilir. Ancak Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, iş hala arslanın ağzındaki ekmek olarak nitelendirildiği için, pek çok kişinin değerleri ve yetenekleriyle çatışan meslek rollerini “mecburen” yürüttüğü gözlenmektedir. İşsizliğin yoğun olarak yaşandığı gelişmekte olan ülkelerde, söz konusu durumun, iş tatminini olumsuz etkileyen başlıca faktörlerden birisi olduğu rahatlıkla ifade edilebilir.

1.7.1.5. Rol Fazlalığı

Gerçekte göndericiler arası bir çatışma şekli olan rol fazlalığı (role overload); odak kişiye (işgören), rol takımı üyelerince gönderilen taleplerin ve rol beklentilerinin birbiriyle çelişen bir nitelik taşımaması nedeniyle göndericiler arası rol çatışmasından farklılaşmaktadır. Bununla birlikte bu çatışma türünde, rol yükümlüsü kendisine yönelik beklenti ve talepleri, verilen zaman ve nitelik sınırları içerisinde başarmanın mümkün olmayacağını hisseder. Bu durumda işgören aşırı rol yüklenmesini, bir öncelikler çatışması olarak yaşayıp; hangi baskılara uyup, hangilerine uymama konusunda bir karar verme durumunda kalacaktır. Şayet baskıların her ikisine de uymaktan kaçınmak söz konusu olamıyorsa, işgören yetenek ve kapasite sınırlarını zorlamaya çalışacak ve muhtemelen de başarısız kalacaktır (Kılınç,1989:212).

İş yoğunluğunun çok fazla olduğu kimi meslek gruplarının en sık yaşadığı rol çatışması biçiminin rol fazlalığı olduğu söylenebilir. Aynı anda pek çok dergi ve kongreye makale yetiştirmeye çalışan öğretim üyesi, kısa zamanda pek çok hastaya bakması beklenen doktor, mahalledeki tüm suçluları hemen yakalamak isteyen polis, yöneticilerince pek çok yazıyı aynı anda yazması istenen departman sekreteri, rol fazlalığıyla karşı karşıya kalacak mesleklere örnek verilebilir.

Rol fazlalığı durumunda işgören hangi baskılara uyacağını, hangisini yetiştireceğini şaşırır. Çalışanların zaman ve kapasitelerinin izin verdiğinden daha fazlasını yapmalarının istendiği böyle bir durumda pek çok sorun yaşanabilir. Örneğin; Kaplan, rol fazlalığının başta iş tatminsizliği olmak üzere örgütsel atmosfere zarar verecek aşırı iş gerilimi, düşük kendine güven, tehdit, sıkıntı, alerji, yüksek kolesterol ve artan sigara tüketimi gibi bireyse çıktıları olacağını belirtmektedir (Mine,1995:31).

Rol fazlalığının önemli bir sonucu da, bireysel ve mesleksel memnuniyetsizliktir. Bu konuda ortaya iki hipotez atılmıştır: Seyrek (scarcity) rol üstlenme yaklaşımına göre, insanlar ne kadar az rol üstlenirse o kadar

mutlu olurlar, ne kadar çok rol üstlenirlerse o kadar çok zorluklarla karşılaşılır (the more roles one occupies, the more obligations one faces). Artış (expansion) yaklaşımı ise tam tersini iddia etmektedir. Rollerin artması beraberinde saygı, statü, özel ayrıcalıklar gibi faydalar sağlar. (Baruch ve Barnett, 1987: 67). Görüldüğü gibi iki varsayım da rol çatışmasının önemli bir biçimine taban tabana zıt bir şekilde yaklaşmaktadır.

Bu konuyla ilgili olarak, Baruch ve Barnett, 1979-1980 yıllarında 238 kadın üzerinde yaptıkları araştırmada, özetle şunu söylemişlerdir: Rollerin niceliğinden ziyade rolün niteliği önemlidir. Örneğin; bir örgütte müşteri ile temas eden bir çalışanın rolü ile örgütün çekirdeğinde çalışanın rol sayıları, fazla veya eşit olabilir. Ancak iş tatminleri ve rol çatışmaları işgal ettikleri rollerin niteliğiyle ilgili olarak çok farklı tezahür edecektir (1987: 63-73).

1.7.2. Rol Çatışmasının Nedenleri

Örgütlerde yaşanan rol çatışmasının pek çok nedeni vardır ve yukarıda açıklanan rol çatışması türleriyle yakından ilgilidir. Bunların belli başlıları şöyle sıralanabilir:¹⁵

Herşeyden önce işgörenin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek zorunda kalması rol çatışmalarına neden olmaktadır. Rol fazlalığı diye nitelendirilen bu durum pek çok araştırmada en önemli rol çatışması kaynağı olarak gösterilmiştir (Baruch ve Barnett, 1987: 63-73).

Kişi - rol çatışması şeklinde tecelli eden örgütsel rol gerekleriyle işgörenin yetenek, bilgi, beceri ve değerleri arasında yaşanan uyumsuzluk, aynı şekilde rol çatışmasının bir başka kaynağıdır (Muchinsky, 1993:281). Rol hoşnutsuzluğu diye ifade edilen bu durum, özellikle bireysel yeteneklerle yapılan iş arasında uyumsuzluk olduğunda çıkmaktadır. Bir grup İngiliz

¹⁵ Rol çatışmasının nedenleri konusunda değişik yaklaşımlar için bkz. Göksöz, 1995:83-86; Yalçın, 1995: 32-37.

mühendis üzerinde yapılan bir araştırma, eğitim ve yeteneklerin yapılan işte yeterince kullanamama durumunun, önemli oranda rol çatışmasına neden olduğunu belirlemiştir (Ertekin,1993:79).

İşgörenin rol takımının farklı rol algılamalarıyla birbiriyle çelişen rol beklentilerine sahip olması durumunda da, rol gönderenlerden kaynaklanan bir rol çatışması yaşanacaktır (Göksöz, 1995:84).

Bir başka rol çatışması nedeni ise, örgütlerin giderek büyümesi ve artan uzmanlaşma eğilimidir. Bu durumda Katz ve Kahn'ın ifade ettiği gibi bir iş ne kadar çok sayıda rol ve statüden oluşursa; o örgütte aynı oranda o işleri birleştirme ve eşgüdümleme sorunu yaşanacaktır (1977:197-198). Bu durum rol çatışmasının örgütlerde meydana getiren en önemli yapısal nedenlerden birisi olarak kabul edilmektedir.

Rolün örgütsel sınırları aşmayı gerektirmesi de, örgütlerde yaşanan rol çatışmasının nedenleri arasında sayılabilir. Özellikle örgütlerin dış çevresinde görev yapan işgörenler, örgütsel talepler ile dış çevre talepleri arasında kaldıklarında ortaya çıkmaktadır (Kılınç, 1989:107). Bu durum satış elemanları üzerinde yapılan araştırmalarda en önemli rol çatışması kaynağı olarak gösterilmiştir. Hatta bu araştırmalar, bizatihi örgütsel sınırlarda çalışmanın başlı başına bir rol çatışması kaynağı olarak göstermiştir (Sager, 1994:75).

Örgüt içi kademe terfiinde yöneticilerin yeni rollerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeni yaklaşımları benimseyememe durumunda da rol çatışması yaşanabilmektedir (Koçel,1998:337). Aynı bağlamda Muchinsky, terfi durumunu rol çatışması nedeni olarak görmektedir. Terfi eden yöneticiler eski rollerine ait alışkanlıkları ve davranışları ile yeni işin gerekleri ve sorumlulukları ve çalışma arkadaşlarının beklentileri arasında kalabilmektedir (1993: 281).

Berger-Gross ve Kraut (1984)'a göre, toplumsal beklentilerle kişisel beklentiler arasındaki fark, örgütlerde yaşanan rol çatışmasının önemli nedenlerinden biridir. İşgörenler kendi rolleriyle ilgili beklentilerini diğerleriyle

sürekli karşılaştırmakta ve bu durum rol çatışmasına yol açmaktadır. Şayet işgörenler rol beklentilerine ait standartlarını düşürebilirlerse, yaşadıkları rol çatışmasını da azaltabilirler (Muchinsky,1993:282).

Sonuç olarak rol çatışmasının nedenleri bireysel, grupsal, örgütsel ve toplumsal faktörler altında toplanabilir. Bu faktörlerin belirlenmesi aynı zamanda rol çatışmasının çözümüne de ışık tutacaktır.

1.8.Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. Walker, Churchill, ve Ford(1975)'a göre, rol belirsizliği kişinin rolünü yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu yeterli bilgiden yoksun olması ve rol takımının kendisinden ne istediklerini tam olarak bilememesidir (Sager,1994:75). Bir başka tanıma göre, bir rolün gereklerini yerine getirmek için hangi faaliyetlerde bulunulacağı konusundaki yaşanan belirsizliktir (Peterson ve başk.,1995:430). Singh (1993) ise, işgörenin rolünü etkin biçimde yapması için gereksinim duyduğu bilgiden yoksun olması şeklinde ifade etmektedir (Hartline ve Ferrell, 1996:58). Katz ve Kahn'a göre bireylerin üstlendikleri rol hakkında ne yapacaklarını bilemedikleri durumdur. (1977: 215) Rol modeline göre yapılan bir tanımda ise odak rol yükümlüsünün rolüyle ilgili beklentileri algılamada düştüğü yetersizlik olarak belirtilmiştir (Rabbit ve başk.,1978).

Tüm bu tanımlar iki noktada birleşmektedir: Rol belirsizliği öncelikle örgütsel rolün yeterince açık olmaması ve rolü başarmak için gerekli bilgi yoksunluğundan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda Keller'a göre rol çatışması ağırlıklı olarak kişi ve kişilerden kaynaklanan bir olgu iken, rol belirsizliği işin yapısından etkilenmektedir (Muchinsky, 1993:281). İkinci olarak söz konusu rolü yerine getirecek kişinin rol hakkında yeterli bilgiye sahip olmayışından kaynaklanmaktadır. Bu durumun da iki nedeni olabilir: Ya örgütsel rol gönderme sürecinde aksamalar vardır; ya da odak kişinin rol algılamasında sorun yaşanmaktadır. Bir satış personelinin yıllık satış hedefini

bilmemesi birinci duruma; bu hedefi nasıl gerçekleştireceğini bilmemesi ise ikinci duruma örnek olarak verilebilir (Muchinsky, 1993:280).

Rol belirsizliği kavramındaki bizatihi belirsizlik kavramının örgütlerin baş etmeye çalıştığı çok genel bir sorun olduğuna dikkat edilmelidir. Günümüzde belirsizlik sadece örgütte rollerin iyi tanımlanması, görev, yetki, sorumluluk ve sınırların net olarak ortaya konması ile aşılabacak örgüt içi bir problem olmayı aşmıştır. Belirsizlik kavramı son derece geniş bir spekturumla ele alınmaktadır. İşgörenler çeşitli durumlarda rol belirsizliği ile karşılaşmış olabilirler. Örneğin işe yeni başlama, tayin, terfi, transfer, yeni yöneticiyle çalışma gibi durumlarda geçici olarak işgörenler rol belirsizliğine muhatap olabilirler. Ancak burada önemli olan rol belirsizliğini sürekli, kalıcı ve yapısal kılan unsurlardır. Rol belirsizliği örgüt dışında yaşanan çok hızlı değişimden mi; yönetimden kaynaklanan çalkantılardan mı; yoksa başka yapısal nedenlerden mi kaynaklanmaktadır? Rol belirsizliğinin örgütler açısından önemi bu noktada kendini göstermektedir.

1.8.1. Rol Belirsizliğinin Nedenleri

Kahn grubu (1964)'na göre, rol belirsizliğinin kaynakları şöyle sıralanabilir: Örgütün çok büyük ve karmaşık olması; hızlı örgütsel gelişmeyle birlikte yeniden örgütlenme; işgörenleri etkileyen örgütsel çevrede meydana gelen değişimler; birbiriyle ilişkili personelin yer değiştirilmeleri; yönetimin etkin örgütsel bilgi akışını sağlayamaması (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970:154).

Kahn grubu (1964), konuyla ilgili olarak yaptıkları araştırmada ise, ABD'de ulusal çapta işçilerin %35'inin işlerini yerine getirirken yeterli bilginin olmayışından rahatsızlık duyduklarını saptamıştır. Ayrıca aynı araştırma bulgularına göre, yüksek oranda yaşanan rol belirsizliği, gerilim, endişe, kaygı, korku özgüven kaybı gibi psikolojik sorunlara ve düşük iş tatmini ile

birlikte genellikle düşük verimliliğe yol açmaktadır (Rizzo, House ve Lirtzman,1970:154).

Kahn grubunun 1964 yılında vurguladığı değişimin hızı konusu, o tarihten bugüne baş döndürücü bir hızla bilim, tıp, eğitim, iletişim, kültür, toplum, örgüt gibi insanlarla ilgili her alanı etkilemiştir ve etkilemeye devam etmektedir. Günümüz sorunlarını anlamanın ve çözüm yollarını bulmanın başında, değişimin niteliğini ve hızını kavramak gelmektedir. Genel hatlarıyla tarım toplumu ve sanayi toplumu diye ikiye ayrılan insanlığın yazılı tarihine yeni bir uygarlık daha damgasını vurmuştur. Bilgi toplumu diye nitelenen bu dönemin en önemli özelliği üretim biçimini ve dolayısıyla örgütleri etkilemesidir. Sadece bilgilerin her iki yılda bir ikiye katlandığı, örgütlerin ortalama 6 yıl yaşadığı, iletişimin ve ulaşımın olağanüstü hızlarla ivmelendiği bu dönemde, örgütlerin karşılaştıkları en önemli belirsizlik kaynağı hızlı değişimdir. Özellikle teknolojiye yaşanan değişim, beraberinde yeni örgütsel oluşumları getirmektedir. Sanal organizasyonlar, e-ticaret, internet ekonomisi gibi gelişmeler örgütlerin sürekli yenilenmelerine, rol ve statü tanımlarını değiştirmelerine, rol gereklerine yeni nitelikler katmalarına yol açmaktadır. Değişim hızına ayak uyduramayan örgütler ya da işgörenler rol belirsizliğiyle karşılaşmaktadır.

Örgütlerde rol belirsizliğinin değişimin hızı dışındaki ikinci önemli kaynağı üst yönetimdir. Yönetim bilgi sistemlerinin yeterince ve işlevsel olarak kurulmaması, işgörenlerin yapacakları iş hakkında zamanında bilgi sahibi olmayışını doğurmaktadır. Ayrıca geleneksel yönetici yaklaşımıyla, gerekli bilgilerin astlara aktarılmaması ve yöneticilerin bilgi iletmede tutucu davranmaları rol belirsizliğini etkilemektedir.

Rol belirsizliğinin önemli bir diğer nedeni de örgütlerin yapısıdır. Özellikle karmaşık ve büyük örgütler çok sayıda rolü zamanında etkin biçimde tanımlamada yetersiz kalmaktadır. Örgütlerin hızlı büyümesi ve karmaşık hale gelmesi beraberinde rol belirsizliği sorununu getirmektedir.

1.9.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Etkileri ve Sonuçları

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin sonuçları genel olarak aynıdır. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin stres, iş tatmini, örgütsel performans ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu konusunda araştırmacılar hemfikirdirler (Rizzo ve başk.,1970; Schoubroecket ve başk.,1989; Fried ve Tiegs, 1995; Sarros ve başk.,1996; Wolwerton, Wolwerton ve Walter, 1999). Fisher ve Gitelson (1983) ve Jackson ve Schuler (1985), yaptıkları meta analizlerde, rol çatışması ve rol belirsizliğinin, işle ilgili tutum ve davranışları etkilediğini saptamışlardır. Bu araştırmalara göre, rol çatışması ve rol belirsizliği, düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık, düşük işe bağlılık ile yüksek oranda gerilim ve işten ayrılmaya neden olmaktadır (Netemeyer, Johnston ve Burton,1990:148).

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin en belirgin sonucu strestir. Stres, insanı miktarına göre olumlu ya da olumsuz etkileyen bir faktördür. Belli miktarda stresin insanı motive ettiği söylenebilir. Ancak rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaynaklanan stresin örgütsel performans üzerinde olumsuz etkisi olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (King ve King 1990: 48-64).

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin en belirgin stresi kişiyi iş ortamında mutsuz kılmasıdır. Bu ise iş tatminsizliğini yaratan en büyük etken olmaktadır. Rol çatışması ve rol belirsizliği iş tatminsizliğinin yanısıra örgüte ve yönetime karşı güvensizlik doğurmakta ve örgütten ayrılma eğilimlerini arttırmaktadır (Sawyer, 1992:130-142).

Yukarıda ifade edildiği gibi rol belirsizliğinin etkileri genel olarak rol çatışmasıyla benzerdir. Ancak kimi araştırmalar rol belirsizliğinin etkilerini ayrı bir değişken olarak ölçmüşlerdir. Rizzo, House ve Lirtzman'ın aktardığı bir dizi araştırmaya göre rol belirsizliği iş görenin örgütsel davranışlarını değişik biçimlerde oluşmasına neden olmaktadır (1970:154-163). Örneğin; Comen (1959), rol belirsizliğinin odak rol yükümlüsünü strese, verimsizliğe ve üstlerine karşı düşmanca tavırlar geliştirmesine neden olduğunu belirtmiştir.

Yine Wispeve ve Hayer (1957) aşırı endişe ve stres taşıyan yöneticilerin rollerinin oldukça belirsiz olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine Mander (1956) pazarlama, muhasebe ve mühendislik işleriyle uğraşan 695 kişiye uyguladığı bir ankette, kaliteli bir yöneticinin en önemli niteliklerinden birisinin açık ve net talimatlar verebilmesi olarak belirtilmiştir. Bu ankete göre, düşük performanslı ilk amirler (denetçi) açık bilgi veremeyen yöneticiler olarak nitelenmiştir. Bu konuda laboratuvar ortamında yapılan deneysel bir çalışmanın bulguları ilginçtir. Smith, 140 üniversite öğrencisinin rol belirsizlik düzeylerini sistematik olarak değiştirerek problem çözme kabiliyetleri üzerinde etkilerini incelemiştir. Deneyin sonuçları şöyledir:

Gruplara her üyenin rolüyle ilgili açıklama yapmadan problemleri çözmeleri istendiğinde, açıklama yapılmasına göre oldukça düşük performans sergiledikleri görülmüştür. Aynı zamanda grup üyelerinin tatminleri oldukça düşmüş ve rol belirsizliği bulunan gruplarda düşmanlık ve çekişme düzeyi yüksek çıkmıştır. Hatta bu grupların daha sonra rollerine ilişkin açık tanımlamalar verildiğinde bile birbirine karşı olan olumsuz tutum ve düşmanca tavırlar azalmasına rağmen tamamen giderilememiştir. Tüm bu çalışmalar, rol belirsizliğinin iş gören tatmini ve örgütsel performansı oldukça azalttığını göstermektedir (Rizzo, House and Lirtzman, 1970:154-163).

Rol çatışması da kimi araştırmalarda ayrı bir değişken olarak ele alınıp, etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Örneğin; Karasek (1979,1981,1982) tarafından kadınlar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre meslek rolleriyle evdeki rollerinin çatışması, hipertansiyon, kalp rahatsızlıkları endişe, kaygı ve stres gibi zihinsel, fiziksel ve psikolojik büyük sorunlara yol açmaktadır (Epstein,1987:29). Aynı bağlamda Merton (1957), Goode (1960), Caser(1974) gibi yazarlar uzun süre birden fazla role sahip olmanın birey üzerinde olumsuz etkileri konusunda hemfikirdirler. Çünkü birden fazla role sahip olmak rol çatışmasına, rol fazlalığına ve rol baskısına yol açmakta, bunlar da zamanla fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olmaktadır (Thoits,1987:11).

Sonuç olarak yüksek oranda yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliğinin iki türlü etkisinden bahsedilebilir: Birincisi; doğrudan çalışanların psikolojisi üzerinedir. Stres, iş tatminsizliği, kararsızlık, gerilim, endişe, aşırı heyecan gibi izler bırakarak kişiyi psikolojik rahatsızlığa itmektedir. İkincisi ise bizzat örgüt üzerinde yarattığı tesirlerdir. Bunlar: Verimsizlik, kaynak israfı, iş kaybı, örgüte ve yönetime güvensizlik, personel devir hızı artışı gibi olumsuz sonuçlardır.

1.10.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Çözüm Yolları

Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, rol çatışmasını azaltmak, yönlendirmek ya da ortadan kaldırmak için çeşitli stratejiler geliştirildiği görülmektedir (Buchard, 1954; Gupta, Guimares ve Laghuraftan, 1992; Mafer ve Moerer 1992; Igbaria ve Guimares, 1993, Isaacs, 1991; Todepalli, 1991).

Rol sürecini ortaya koyan modelde belirtildiği gibi rol çatışması kişi, kişiler arası ve örgütsel etkenlerin karışımından meydana gelmektedir. Araştırmalar bu üç etkenin ışığında çözüm yöntemleri geliştirmiş, özellikle bireysel ve grupsal faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Örneğin; Sarbin ve Allen (1968: 540-544)'in önerdiği çözüm yöntemleri dikkat dağıtma, değer sistemini değiştirmek, sakinleştirici ilaçlar ve rahatlatıcılar, rolün gereğine uymama veya başarısız uyarılma gibi bireysel düzlemde alınması gereken önlemleri içermektedir

Hoode (1960) ve Merton (1957) tarafından rol çatışması ve rol belirsizliğini azaltacak teknikler olarak, kişinin bir ya da birkaç rolünü terk etmesi, rolleri zaman ve vakitlere yayması önerilmektedir (Thoits,1987:12). Ancak bazı araştırmalar çok sayıda rolden kazanılan hak ve ayrıcalıkların diğer rol alanlarında kullanılabildiğine işaret etmişlerdir. Bu görüşe göre rol zenginliği, diğer rollere karşı üstünlük sağlayabilir. Ayrıca kişi bazı rollerini yerine getiremediğinde yasal mazaretlere sahip olacaktır (Thoits,1987:13). Ancak bu görüşü 1975-1983 yılları arasında çalışan karı kocalarla,

çalışmayan karı kocaların rol çatışması kaynaklı depresyon konulu 12 büyük araştırma incelendiğinde kısmen doğrulamaktadır (Thoits,1987:14-15). Bu araştırmalar ışığında şu denilebilir: Bir organizasyonda rol çatışmasının kaynağı ve çözümü olarak rol fazlalığından ziyade örgütsel ve bireysel rollerin niteliği ve kalitesi üzerinde durmak gerekmektedir.

Rol çatışmasının etmenlerinden bir boyutu temsil eden kişisel faktörler üzerine ağırlık veren bu çözüm yollarına son dönemde yapılan araştırmalar da katılmıştır. Örneğin; bir araştırmada, rol çatışmasından kaynaklanan stresi yenmek için, personelin ikili etkileşim eğitim programlarına alınması önerilirken (Schaubroeck, Ganster, Sime ve Ditman, 1993:1-25); bir diğerinde rol çatışması ve rol belirsizliğiyle ile baş etmek için bireysel düzeyde üç yöntem önerilmiştir. Bunlar: iş ile özdeşleşme, rolün kişiye sağladığı menfaatler ve psikolojik olarak çekilme ve kaçınmadır (Nelson, 1993;113-124). Bu çalışmada ortaya konan öneriler, iş göreni iş ortamının dışında inceleyerek, bir başka çalışmada geliştirilmiştir (Goolsby, 1992;155-164) Bu çalışmaya göre, rol çatışmasından kaynaklanan stresi yenmek ya da etkisini azaltmak için iş görenlere sadece örgütsel ortamda rol çatışmasıyla baş edecek beceriler verilmeyecek, ayrıca örgüt dışını da kapsayan sosyal destek sağlanacaktır. Sosyal destek kapsamında verilen beceri ve tekniklerde de, rol çatışmasının ağırlıklı olarak bireysel düzeyde çözümlenmesi üzerinde durulmaktadır.

Önerilerin yoğunlaştığı kişisel ve kişiler arası düzlemle ilgili Backman tarafından geliştirilen başlıca çözüm yöntemleri şunlardır (1974 :509) :

1. Çatışan iki rol arasında kalan birey, gerilimi azaltmak için kendince doğru değerlendirdiği rolü seçmelidir. Böylece huzursuzluğu azalabilir.

2. Birey iki ayrı beklentiye yaptırım gücüne göre kıymetlendirmelidir. Beklentilerden biri eğer olumsuz ve güçlü bir yaptırım içeriyorsa endişe ve korku yaşamamak için bunu tercih etmelidir.

3. Rol fazlalığı yaşayan birey bu rolleri kendisine göre önem sırasına koymalı ve böylece yaşayacağı rol çatışmasını azaltmalıdır.

4. Çok fazla rolle karşı karşıya kalan birey bu rolleri menfaat ve ödül sıralamasına göre düzenlemelidir. Kendisine en çok menfaat temin eden rolü gerçekleştiren birey rol başarma hazzını yaşayacaktır.

5. Bireyler bir önceki rollerini hatırlayarak rol çatışmasını azaltabilir. Örneğin bir baba çocuk rolünü, bir üst ast rolündeki duygu ve düşüncelerini hatırlayarak rol çatışmasını azaltabilir. Bu öneri empatik çözüm olarak da adlandırılabilir.

Tüm bu araştırmalar görüldüğü gibi rol çatışmasının çözümünde ağırlıklı olarak bireysel düzeyde öneriler getirmektedir. Kanımca bu yaklaşımlar örgütsel sorunların başında yer alan rol çatışmasının bir boyutunu ortaya koymaktadır ve eksiktir. Örgütsel düzeyde rol çatışmasının azaltılması için çeşitli yapısal önlemler geliştirilmelidir. Bu amaçla Kılınç, rol analizi ve rol müzakeresi tekniklerini önermektedir (1989: 212). Örgüt geliştirme teknikleri arasında yer alan sözkonusu yöntemler, özellikle İş analizleri ve görev tanımları yapılırken ele alınmaktadır. Ayrıca rol analizi ve rol müzakeresi sürecinde son dönem yönetim anlayışına paralel olarak geliştirilen kararlara katılma ve güçlendirme teknikleri de kullanılmaktadır. Bu teknikler, rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaynaklanan iş tatminsizliği sorunu bağlamında, aşağıda bahsedilen çeşitli araştırmaların konusu olmuştur.

Jackson(1983), karar verme sürecine katılımın iş tatmini üzerine doğrudan, rol çatışması ve rol belirsizliği üzerine ise dolaylı etkide bulunduğunu ortaya koymuştur (Daniels ve Bailey, 1999:28). Bir dizi çalışma (Schuler, 1980; Lee ve Schuler, 1982; Jackson 1983,1984; Smith ve Branick,1990; Daniels, Bailey, 1999), karar verme sürecine katılımın örgütsel platformda rol çatışması ve rol belirsizliği sorunlarını azalttığını ortaya koymuştur.

Rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki etkileşimi anlamada, rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaynaklanan iş tatminsizliği sorununu çözmede son yıllarda yaygınlaşan "güçlendirme" (empowerment) yönetim tekniği de yoğun biçimde tartışılmaktadır. Örneğin; çeşitli

araştırmalarda (Niehoff, Enz ve Gnover, 1990; Westman, 1992, Singh, 1993), güçlendirmenin iş tatminini artırdığı, rol çatışması ve rol belirsizliğini azalttığı saptanmıştır. Bu araştırmalar da güçlendirme aracı olarak iş özerkliği, kararlara katılım gibi çeşitli yönetim araçları kullanılmıştır (Hartline ve Ferrell, 1996: 59).

Bazı yazarlar rol çatışması ve rol belirsizliğinin temel nedenlerini anlamak ve çözüm yolları geliştirmek için kültür ve örgüt tipleriyle ilişkisini araştırmışlardır. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin ulusal kültür ile ilişkisini inceleyen bir araştırmaya göre, güç mesafesinin yüksek olduğu Hindistan, Tayvan, Brezilya ve Peru gibi ülkelerde, yöneticiler ve liderler rol belirsizliğini azaltma konusunda daha yüksek etkiye sahiptirler. Bu ülkelerde yöneticiler, kuralların ve prosedürlerin yararları üzerine, düşük güç mesafesine sahip Finlandiya ve Hollanda gibi ülke yöneticilerinden daha çok durmaktadır. Bu durum rol belirsizliğinden kaynaklanan örgütsel ve yönetsel sorunların söz konusu ülkelerde daha rahat çözülebileceğini göstermektedir (Peterson ve başk.,1995:432-433). Kimi araştırmalar ise seçilecek örgüt tipinin rol çatışması ve rol belirsizliğinin çözümlenmesinde önemini vurgulamaktadır. Jones ve Deckro (1990) bu konuyla ilgili yaptıkları incelemede, örgütsel yapıların anlaşılmasında rol teorisinin yararlarını belirtirken, her yapının kendi davranış problemlerini yarattığını ifade etmektedirler. Örneğin, matris yapı rol çatışması ve rol belirsizliğini yaşanmasına neden olmaktadır (Jones ve Deckro, 1990: 227).

Özetle ifade etmek gerekirse, rol çatışması ve rol belirsizliği sorununun çözümü için örgütlerde çok çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler durumsal bir yaklaşımla ele alınmalı ve örgütün bulunduğu ulusal kültür, sektör, teknoloji, örgüt kültürü gibi kıstaslar dikkate alınarak seçilmelidir. Ayrıca kişisel ve kişiler arası düzlemde yukarıda ifade edilen teknikler yapısal tedbirlerle birlikte düşünülmeli ve kullanılmalıdır.

1.11.Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Çalışmanın bu kısmında, çeşitli örgütsel faktörlerin de dahil edildiği rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar incelenecektir. Bu incelemede, sadece rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini ile etkileşimi ele alınmayacaktır. Daha önce de ifade edildiği gibi iş tatmini, işin çeşitli yönlerinden etkilenen kişiye ait duygusal bir çıktıdır. Bu yüzden iş tatmini ile rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel ortamda etkileşime girdiği stres, gerilim, personel devir hızı, örgütsel bağlılık gibi işle ilgili konulara da değinme ihtiyacı duyulmuştur. Bu maksatla şöyle bir yöntem takip edilmiştir: Öncelikle Türkiye’de, daha sonra yabancı kaynaklarda konuyla ilgili araştırmalar incelenmiş; belli başlı örgütsel faktörlerle olan ilişkiler ele alınmıştır. Son olarak rol çatışması ve rol belirsizliğinin doğrudan iş tatmini ile olan ilişkilerini inceleyen araştırmaların farklı bulguları değerlendirilmiştir.

1.11.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Konu ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar ABD’de yapılan araştırmalarla kıyaslandığında yok denecek kadar azdır. Örgüt yazınında Doğan(1982), Kılınç(1989), Eke ve Aksoy (1976) gibi bilim adamlarının teorik ve kısmen de uygulamalı araştırmalarında, rol çatışması ve rol belirsizliği konuları etraflıca tartışılmış, ancak rol çatışması ve rol belirsizliğinin doğrudan iş tatmini üzerine etkileri detaylı bir incelemeye tabi tutulmamıştır. Çalışmanın bu kısmına kadar oluşturulan teorik iskeletin inşasında, söz konusu yazarların görüşlerine değinilmiştir. Yukarıda ifade edildiği gibi örgüt literatürü tarandığında çok az sayıda uygulamalı araştırma tespit edilebilmiştir. Aşağıda incelenen araştırmalar, 1987 yılından itibaren Yök Dokümantasyon Merkezinin bilgisayar arşivine geçen yüksek lisans ve

doktora çalışmalarını kapsamaktadır.¹⁶ Bu çalışmalar özellikle rol çatışması ve rol belirsizliği konularını ele alıp, bu konularla ilişkili olduğu düşünülen iş tatmini, çatışma, stres, tükenme gibi örgütsel faktörleri kapsamaktadır. Söz konusu çalışmalar kısaca şöyle özetlenebilir:

Rizzo, House ve Lirtzman (1970)'ın belirttiği gibi rol çatışması ve rol belirsizliğine en açık örgütlerden birisi hastanelerdir. Özellikle hemşireler, birbiriyle çatışan rol beklentilerine sahip çok geniş bir rol düzlemine sahiptir. Mishal (1994) bu bağlamda, hemşirelerin rol çatışmasını belirleyen örgütsel etmenleri, Cerrahpaşa, İstanbul ve Marmara Üniversitesi Tıp Fakülteleri ile kimi özel hastanelerde çalışan toplam 330 hemşire üzerinde incelemiştir. Araştırmada, Rizzo, House ve Lirtzman (1970)'ın rol çatışması ölçeği hastane ortamına uyarlanarak kullanılmıştır.

Araştırmada, medeni durum, eğitim ve tecrübeden oluşan üç kişisel özellikle; çalışma şekli, örgüt içi rol düzlemi, denetim alanı, kontrol düzeyi, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, kararlara katılım düzeyi, iletişim düzeyi ve esneklik kriterlerinden oluşan sekiz tane örgütsel ve yönetsel yapı ile ilgili olmak üzere toplam onbir değişkenin rol çatışması ve rol belirsizliğine etkileri sorgulanmıştır (1994: 80). Bu çalışmada, doğrudan iş tatmini faktörü incelenmemiş, ancak bir örgütte rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatminini etkileyen pek çok örgütsel/yönetsel faktörlerle ilgili ilginç bulgular ortaya konmuştur.

Mishal'in araştırma bulgularına göre, hemşirelerin medeni durumları ve eğitim durumları ile algıladıkları rol çatışması arasında anlamlı bir ilişki yoktur (1994:89-91). Ancak çalışma yılı, kurumda ve konumda geçirilen yıllar ile algılanan rol çatışması arasında ters orantılı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel ve yönetsel uygulamalarla ilgili bir değişken olan çalışma düzeni ile rol çatışması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Özellikle vardiyalı çalışan ve blok nöbet tutan hemşirelerde, rol çatışması yüksek

¹⁶ Şubat 2000 tarihi itibarıyla belirlenen çalışmalardır.

çıkmiştir (1994:94-95). Araştırmada, örgütsel etmenlerin rol çatışmasını etkilediğini gösteren diğer bir bulgu ise, ilişkide olduğu departman sayısı ve bakmakla yükümlü olduğu hasta sayısı fazla olan hemşireler, diğerlerine nazaran yüksek düzeyde rol çatışması yaşamaktadırlar (1994:96-97). Fakat bir yöneticiye bağlı hemşire sayısının artması yada azalması ile rol çatışması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (1994:97-98). Ancak yöneticilerin kontrol sıklıkları ile rol çatışması arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Sürekli kontrol edildiklerini bildiren hemşireler, az kontrol edildiklerini bildiren hemşirelere nazaran daha yoğun rol çatışmasına maruz kalmaktadırlar (1994:98-99). Görevlerini tanımladığını bildiren hemşireler, görevlerinin net tanımlanmadığını bildiren hemşirelere göre, yüksek rol çatışması yaşamaktadırlar (1994:99-100). Ayrıca hemşirelerin kendileri ile ilgili kararlara katılım sağlamaları durumunda, daha düşük düzeyde rol çatışması yaşayacakları ortaya çıkmıştır (1994:100-101). Araştırmada, örgütsel ortam değişkeni ile ilgili ortaya çıkan en belirgin sonuçlardan birisi, iletişim düzeyi ve rol çatışması arasındaki ilişkidir. Üstleriyle her gün iletişim halinde olan hemşireler, düşük düzeyde rol çatışması yaşarken, seyrek iletişimi olanlar yüksek rol çatışması algılamaktadırlar (1994:101-102). Araştırmanın son değişkeni esneklikle ilgilidir. Birden fazla yönetici (doktorlar, başhemşire v.b.) ile çalışmak zorunda kalan hemşireler arasında, kendilerine esneklik sağlandığını söyleyen hemşireler, düşük düzeyde rol çatışması yaşarken, kendilerine esneklik sağlanmadığını ifade edenler, orta-yüksek düzeyde rol çatışmasına maruz kalmaktadırlar (Mishal,1994:102-103).

Mishal'ın yaptığı araştırmanın en ilginç bulguları, özel hastanelerde çalışan hemşireler ile üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerin rol çatışma düzeyleri arasında çıkan farktır. Üniversite hastanelerinde çalışan hemşireler arasında rol çatışması, özel hastanelerde çalışan hemşirelere göre çok yüksek çıkmıştır. Mishal, bunu üniversite hastanelerinde daha büyük ve karmaşık yapı, birden fazla yöneticiye bağlı olma, yönetim ve kontrol alanının geniş olması, görev, yetki ve sorumlulukların yetersiz tanımlanması gibi örgütsel etmenlerden kaynaklandığını ileri sürmektedir

(1994:106-107). Mishal'e göre, incelenen özel hastanelerde görev yapan hemşirelerin özel hayatlarını programlayacak esnek ve düzenli mesaiye sahip olması (gece ya da gündüz çalışılması ve nöbetin olmaması), hiyerarşik basamak sayısının azlığı, daha az sayıda hastaya bakım verilmesi gibi nedenlerden dolayı özel hastanelerde üniversite hastanelerine göre daha az rol çatışması yaşanmaktadır.

Özet olarak bu araştırma göstermiştir ki, pek çok araştırmada iş tatminsizliği kaynağı olarak belirtilen rol çatışması ve rol belirsizliği, hastanelerde çok sayıda örgütsel ve yönetsel faktörden doğrudan etkilenmektedir. Çalışanların birden fazla üste karşı sorumlu olmaları, hastanelerin yirmidört saat esasına göre hizmet vermeleri, hastanelerin matris yapısı, yapılan işin birden fazla bölüm personelini bir araya getirmesi ve bunların görev ve yetkilerinin net olarak tanımlanmaması, hiyerarşik basamakların çokluğu, örgüt içi iletişimin yetersizliği ve rol düzleminin genişliği hemşirelerin rol çatışmasını artıracak ve muhtemelen iş tatminsizliğine neden olacaktır.

Hastane ortamında farklı bir yöntem izlenerek yapılan bir diğer çalışma da, Göksöz (1995) tarafından yapılmıştır. Göksöz, Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi klinik bölümünde çalışan 69 hemşire ve 82 araştırma görevlisi doktor üzerinde, beşli likert ölçeğine göre geliştirdiği bir anketi uygulamıştır. Anket, rol çatışması türlerini ve rol belirsizliği konularını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca sonuçlar düşük, orta ve yüksek rol çatışması biçiminde sınıflandırılmıştır¹⁷.

Göksöz'ün araştırma bulgularına göre; odak kişiler, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirdiklerinde ortanın üzerinde rol çatışması yaşamaktadır. Ancak hemşireler de eğitim düzeyi ve çalıştıkları servis sayısı arttıkça (tecrübe birikimi), bu tür rol çatışması azalmaktadır (1995:133-134).

¹⁷ Araştırma beşli likert ölçeğine göre değerlendirilmiş ve 1-2.33 arası "çok az", 2.34-3.66 arası "orta derece", 3.67-5 arası oldukça çok kabul edilmiştir (Göksöz, 1995:121).

Göndericiler arası rol çatışması diyebileceğimiz bir diğer rol çatışması türü, hemşire ve doktorların sık yaşadığı rol çatışması biçimlerindendir. Örneğin, hasta bakıcı, hemşire, doktor, hasta sahipleri, öğretim üyeleri ve yöneticilerden gelen aynı role ilişkin farklı beklentiler; doktorlarda yüksek, hemşirelerde yükseğe yakın orta düzeyde bir rol çatışmasına neden olmuştur (1995:170-171). Yine bir başka rol çatışması türü olan rol fazlalığı, doktorlar ve hemşirelerde oldukça yüksek düzeyde saptanmıştır (1995:143).

Araştırmanın en ilginç ve anlamlı sonuçları ise, kişi- rol çatışması bağlamında elde edilen bulgulardır. Doktorlar ve hemşireler, hastaları kendi yakınları yerine koyduklarında, sert ve otoriter davranmak zorunda kaldıklarında, astlarına karşı kişiliklerine aykırı yetki kullandıklarında orta düzeyde rol çatışmasına maruz kalmaktadırlar (1995:145-148). Ayrıca deneklerin büyük çoğunluğu kendi branşlarında değil, başka branşta çalışıyor olsalardı, çok daha fazla başarılı ve mutlu olacaklarını belirtmişlerdir. Bu durumdan kaynaklanan rol çatışması çok yüksektir (1995:165-173). Özellikle hemşirelerin yaşları arttıkça mesleklerinden duydukları memnuniyet azalmakta ve bundan kaynaklanan rol çatışması artmaktadır (1995:173-175).

Doktorlar ve hemşireler, işlerinin neler olduğunu bilme konusunda çok az rol belirsizliğine sahipken; yönetsel düzenlemeye tabi olan servise ilk geldiklerinde ne yapacakları konusunda orta düzey rol belirsizliği yaşamaktadırlar (1995:175-178).

Göksöz'ün araştırmasında, mevcut rollerin doktor ve hemşirelerin mesleki gelişimlerini sağlama ve fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığı belirtilmiş (1995:185-189); ve bunun son derece yüksek oranda rol çatışmasına neden olduğu ifade edilmiştir. Ancak bu koşullar, rol çatışmasından ziyade iş tatmini ölçeğinin terfi ve iş nitelikleri ile ilgili boyutlarını kapsamaktadır. Kanımca iş tatmini açısından anlamlı, rol çatışması açısından anlamsızdır.

Sonuç olarak, farklı ölçekler kullanılarak hastanelerde yapılan bu araştırmalar, ortak bir noktaya işaret etmektedir. Türk sağlık sektöründe,

hemşire ve doktorlar yüksek oranda rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamaktadırlar. Bunun, başta iş tatminsizliği olmak üzere, çok ciddi örgütsel/kişisel çıktıları bu sektörü tehdit etmektedir.

Yalçın (1995) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, rol çatışması ve rol belirsizliği ile stres arasındaki ilişki, İzmir'de faaliyet gösteren 27 sigorta şirketinin bölge müdürlüklerinde, şef, şef yardımcısı ve memur düzeyinde 150 işgören üzerinde yapılmıştır. Yalçın bu çalışmada, yurtdışı araştırmalardaki en popüler kesimi, müşteriyle muhatap olan işgörenlerin yoğun olduğu bir alanı seçmiştir. Araştırma, Rizzo ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçekle yapılmıştır.

Yalçın'ın araştırma bulgularına göre, stres ölçeğinin alt başlığında yer alan iş tatmini ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında son derece önemli bir ilişki vardır. Rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişki yüksek (0,46); rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişki daha yüksek (0,57); hem rol çatışması, hem de rol belirsizliği olan durumlarda iş tatmini ile arasındaki ilişki ise çok daha yüksek (0,64) çıkmıştır (1995:84). Ayrıca rol çatışması ve rol belirsizliği yüksek oranda stres, kaygı ve depresyona neden olmaktadır.

Bu çalışmayla ilgili olarak, Yalçın'ın diğer önemli bulguları şunlardır: Çalışanların statü, tecrübe, eğitim ve cinsiyetleri ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında, doğrudan bir ilişki yoktur. Yalnızca, statü ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Alt kademe çalışanlar üst kademedeki çalışanlara nazaran daha yüksek oranda rol belirsizliği yaşamakta ve strese maruz kalmaktadırlar.

Bir başka çalışmada ise, rol çatışması ve rol belirsizliği ile tükenmişliğin (burnout) çeşitli boyutları arasındaki ilişki, Yıldırım (1996) tarafından, Ankara'da bulunan çeşitli banka şubelerinde çalışan 240 personel üzerinde araştırılmıştır. Araştırmada rol çatışması ve rol belirsizliğini ölçmek için, Rizzo, House ve Lirtzman (1970) ölçeği kullanılmıştır. Tükenmişlik ise, üç boyutta ele alınmıştır: Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyini algılama.

Araştırma bulgularına göre, rol çatışması ile tükenmişlik arasında kuvvetli ilişki vardır. Buna göre, banka çalışanlarının rol çatışması arttıkça, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artmakta, kişisel başarı duygusu azalmaktadır (1996:41). Rol belirsizliği ise tükenmişliğin sadece duygusal tükenme boyutunu olumsuz etkilemektedir. Diğer tükenmişlik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini üzerine etkisini inceleyen en kapsamlı araştırmayı, Türkiye’de, Temir (1997) yapmıştır. Söz konusu araştırmada, rol çatışması ve rol belirsizliğinin yanısıra, iş tasarımı ve örgütsel teknolojinin iş tatmini üzerine etkileri, imalat ve hizmet sektöründe, toplam 4 örgütte, 282 işgören üzerinde incelenmiştir. Bu araştırmada da, Rizzo, House ve Lirtzman (1970) ölçeği kullanılmıştır.

Temir’in bulgularına göre, rol çatışması ile iş tatmini arasında imalat örgütlerinde $r=0.415$ ve hizmet örgütlerinde $r=0.527$ olmak üzere, çok kuvvetli negatif bir ilişki vardır. Aynı ilişki rol belirsizliği söz konusu olduğunda, imalat örgütleri için $r=0.453$ ve hizmet örgütleri için $r=0.187$ oranlarında, önemli ve kuvvetlidir (1997:112). Rol belirsizliğinin hizmet örgütlerinde iş tatminini daha düşük etkilemesi, araştırma alanının hastaneler olmasından kaynaklanabilir. Yukarıda aktarılan hastanelerde yapılan çalışmalarda; genel olarak doktor ve hemşireler, rol belirsizliğinden ziyade rol çatışmasından şikayet etmişlerdir.

Temir’in çalışmasında, çok açık biçimde, rol çatışması ve rol belirsizliği teknoloji ile birlikte alındığında, iş tatmininin belirleyicisi olarak görülmüştür. Ancak işin karmaşıklık derecesinin de, rol çatışması ve rol belirsizliği ile beraber iş tatminini etkilediği görülmüştür.

Sonuç olarak, yurtiçinde değişik sektörlerde yapılan araştırmalar, ortak bir noktaya işaret etmektedir. Rol çatışması ve rol belirsizliği, başta iş tatminsizliği olmak üzere, örgütleri tehdit eden çok ciddi kişisel/örgütsel çıktıları vardır ve örgüt/yönetim uygulamalarıyla çok yakından ilgilidir.

1.11.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yurt dışında yapılan araştırmalar kapsamına ABD’de yapılan çalışmalar dahil edilmiştir. Bu çalışmalarda, rol çatışması ve rol belirsizliğinin nedenleri, başta iş tatminsizliği olmak üzere çeşitli etkileri ve çözüm yolları üzerinde durulmuştur. Ayrıca birbirinden son derece farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda, rol çatışması ve rol belirsizliğini etkileyebileceği düşünülen, kültürel faktörlerden, yönetim kontrol sistemlerine kadar bir dizi etken de incelenmiştir. Aşağıda aktarılan çalışmaların ekseriyeti son yıllarda yapılmıştır. Bu çalışmaların, önceki yılların çalışmalarından farklı olarak, rol çatışması ve rol belirsizliğinin nedenleri ve sonuçlarının yanısıra, çözüm yolları ve ilgili etkenler üzerinde de odaklandığı görülmektedir.

Rol çatışması ve rol belirsizliğini etraflıca inceleyen ve iş tatmini ile arasındaki doğrusal ilişkiyi ilk ortaya koyan araştırma, Kahn ve arkadaşlarınca (1964) yapılmıştır. Bu çalışmada, rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütlerde yarattığı stres analiz edilmiştir. Yazarlar, bir örgütte düşük miktarda rol çatışması ve rol belirsizliği varsa, odak kişi ile rol göndericileri (yöneticiler, denetleyiciler) arasında olumlu ilişkiler olacağını belirtmişlerdir. Böyle bir durumda, odak kişi (iş gören) ile rol göndericiler (yöneticiler) arasında güven, saygı ve sevgi artarken; kişisel düzeyde ise, iş tatmini yaşanacaktır. Diğer taraftan odak kişi tarafından algılan yüksek düzeyde rol çatışması ve rol belirsizliği ise, iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Ayrıca yüksek miktarda yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliği, örgütsel ortamda gerginliklere ve rahatsızlıklara neden olmaktadır. Yönetilen ile yönetenler arasındaki bu gergin ilişkinin, sürekli hale gelmemesi için, şekil-2'deki rol modelinde açıklanan iletişimin, taraflar arasında, sağlanması gerekmektedir. Yani rol göndericiler (yöneticiler), rol beklentilerinin belirgin ve tutarlı açıklamalarını odak kişilere (iş görene) iletmelidirler. Bu sağlanamadığı takdirde oluşan yüksek düzeyde rol çatışması ve rol belirsizliği, kişisel ve örgütsel düzeyde; gerginlik, iş tatminsizliği, iş verimsizliği, yüksek oranda

örgütü terk etme ve yöneticilere güvensizlik gibi neticelere yol açmaktadır (Temir,1997:82-83).

Kahn grubundan(1964) sonra yapılan pek çok araştırma, rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminiyle doğrudan ilişkisini desteklemiştir (Hammer ve Tosi, 1974; Fisher ve Gitelson, 1983; Jackson ve Schuler, 1985; Brief ve Schuler, 1981; Scott, 1990; Erera, 1991; Sawyer, 1992; Gregson ve başk.,1994; Hartline ve Ferrell, 1996; Fried ve Tiegs, 1995; Sarros ve başk.,1996; Wolwerton, Wolwerton ve Walter, 1999). Bu araştırmalar, diğer değişkenler sabit tutulduğunda bile, rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminini etkilediğini ortaya koymuştur. Örneğin; ABD'de ulusal çapta muhasebeciler üzerinde yapılan bir araştırma da (Gregson ve başk., 1994), işle ilgili özsaygının gerçekleşmesi durumunda bile, rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminini olumsuz etkilediği saptanmıştır. Bu araştırmaya göre, rol çatışması ve rol belirsizliği iş tatminini yüksek oranda etkilerken, rol çatışması ve rol belirsizliği kontrol edildiğinde, işe duyulan özsaygının iş tatminini doğrudan etkilemediği saptanmıştır (Gregson ve başk., 1994:111-112). Benzer şekilde rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişki, örgütlerin dış birimlerinde çalışan işgörenler üzerinde de yoğun bir araştırma konusu olmuştur. Örneğin, müşteriyle muhatap olan işgörenlerle, örgütleri müşteri ile buluşturan dış çevreyle ilişkili birimlerde çalışanlar üzerine yapılan alan araştırmalara göre (Scheneider,1983; Samir,1980; Sing,1983), yüksek rol çatışması ve rol belirsizliği, işgörenlerin iş tatminini ve iş performansını azalmaktadır (Hartline ve Ferrell,1996:55). Yine bir grup evli kadın üzerinde yapılan araştırmaya göre, evlilik ile meslek arasında roller arası rol çatışması yoğun biçimde yaşanmakta ve bu durum, hem evlilikten, hem de işten duyulan tatmini önemli oranda azaltmaktadır. Ayrıca bu çalışmaya göre, rol çatışması başağrısı, uykusuzluk, yorgunluk, mide spazmları gibi fiziksel; endişe, kaygı, güvensizlik, stres, yalnızlık hissi gibi psikolojik sağlık sorunlarına neden olmaktadır (Steil ve Turetsky,1987:84-87).

Yukarıda da ifade edildiği gibi rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini, stres, etkinlik ve örgütsel bağlılık üzerinde tamamen etkili olduğu

konusunda araştırmacıların çoğunluğu hemfikirdir (Rizzo ve başk.,1970; Schoubroeck ve başk.,1989; Fried ve Tiegs, 1995; Sarros ve başk.,1996; Wolwerton, Wolwerton ve Walter, 1999). Bu bağlamda, en çok araştırılan örgütsel faktör gruplamalarından biri de, rol çatışması ve rol belirsizliği ile stres ve iş tatmini arasındaki çoklu etkileşim olmuştur. Örneğin; Siegall ve Cummings (1995) yaptıkları incelemede, rol çatışması ve rol belirsizliğini objektif ve subjektif olarak ikiye ayırmışlardır. Söz konusu yazarlara göre, strese, iş tatminsizliğine ve diğer örgütsel sorunlara kaynaklık etmesi açısından önemli olan, odak kişi tarafından algılanan (subjektif) rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Bu durumda, kişisel özellikler, algılama ve rol takımıyla olan etkileşim önem kazanmaktadır. Bu konuda, Berger-Gross ve Kraut (1984) tarafından 887 endüstriyel yönetici arasında yapılan araştırmada da, subjektif (algılanan) rol çatışmasının, objektif rol çatışmasına göre daha çok iş tatminsizliği ve işle ilgili sorunları (gerilim, ayrılma eğilimi gibi) yarattığı ortaya konmuştur (Siegall ve Cummings, 1995: 71).

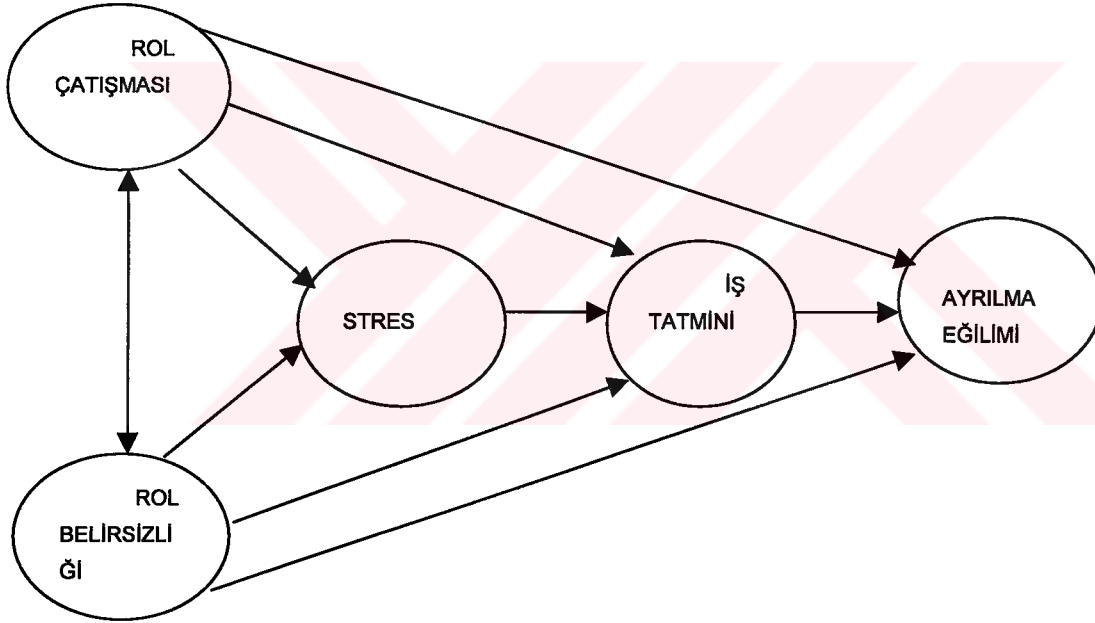
Yine son zamanlarda, üniversite dekanları ve kolej yöneticileri arasında yapılan bir başka araştırmada (Wolwerton, Wolwerton ve Walter, 1999), rol çatışması ve rol belirsizliğinin en fazla iş tatmini ve stresi doğrudan etkilediğini ortaya konmuştur. Bu araştırmaya göre, rol çatışması ve rol belirsizliği %22 oranında iş tatminsizliğine, %19 oranında strese, %7 oranında ise verimsizliğe neden olmaktadır (Wolwerton, Wolwerton ve Walter, 1999: 86). Bu çalışma, rol çatışması ve rol belirsizliğini etkileyen kimi değişik faktörleri de ortaya atmıştır. Örneğin; rol çatışması ve rol belirsizliği şehirde bulunan üniversite ve kolej yöneticilerinde, taşrada bulunanlara göre anlamlı biçimde daha çok ve daha yüksek görülmüştür. Evinde çocuğu olan evli dekanların rol çatışması yüksek çıkarken; Hintli ve Çinli gibi azınlık mensubu olanlarda, düşük düzeyde rol çatışması çıkmıştır. Ancak sürpriz bir şekilde, cinsiyet rolüyle rol çatışması ve rol belirsizliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Wolwerton, Wolwerton ve Walter, 1999:87-90).

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminine doğrudan etkisini gösteren çok önemli bir araştırma da, daha önce ifade edildiği gibi, Gregson

ve başk. (1994) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada, iş tatmini ile işe duyulan özsaygı arasındaki ilişki rol çatışması ve rol belirsizliği faktörleri ışığında incelenmiştir. Pek çok araştırma (Brockher,1988; Dipboye,1977; Threnou,1979) iş tatminini işe duyulan özsaygı ile ilişkilendirmiştir (Gregson ve başk.,1994:107). Ancak Gregson ve başkaları tarafından ABD’de ulusal çapta muhasebeciler üzerinde yapılan söz konusu araştırmada, işle ilgili özsaygının (job related-self esteem), iş tatmininden ziyade rol çatışması ve rol belirsizliği ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmaya göre, rol çatışması ve rol belirsizliği iş tatminini yüksek oranda etkilerken, rol çatışması ve rol belirsizliği kontrol edildiğinde, işe duyulan özsaygının, iş tatminini doğrudan etkilemediği saptanmıştır (Gregson ve başk.,1994:111-112).

Rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki etkileşimi, yukarıdaki faktörler dışında, çeşitli örgütsel değişkenleri katarak inceleyen araştırmalar da olmuştur. Bu bağlamda Fisher ve Gitelson (1983) ve Jackson ve Schuler (1985)’in yaptıkları meta analizlere göre, rol çatışması ve rol belirsizliği işle ilgili başka tutum ve davranışları da etkilemektedir. Bu araştırmalara göre, rol çatışması ve rol belirsizliği, düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık, düşük işe bağlılık ile yüksek oranda gerilim (tension) ve işten ayrılmaya neden olmaktadır (Netemeyer, Johnston ve Burton,1990:148).

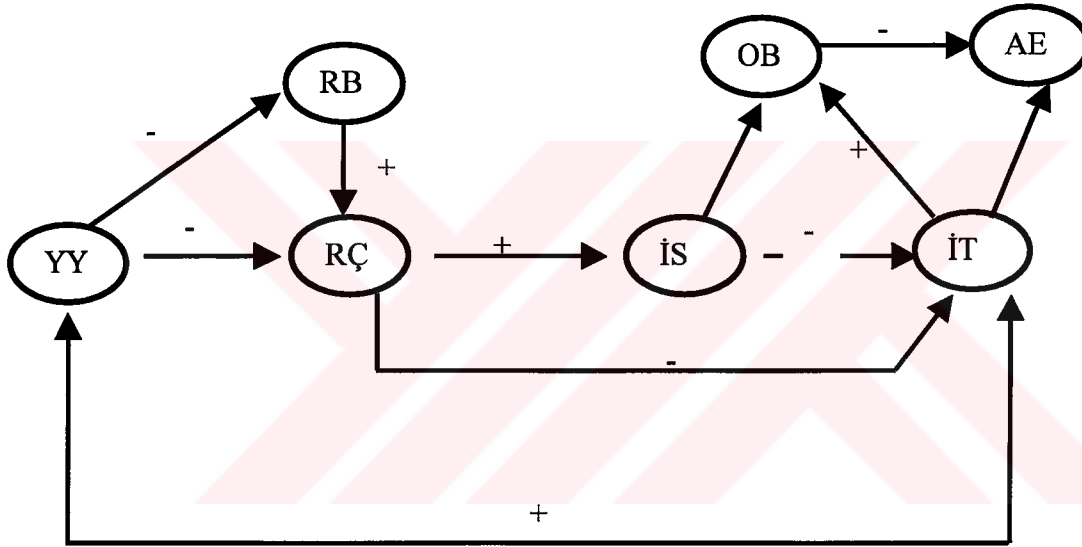
Bedeian ve Armanikas(1981)'ın, rol çatışması ve rol belirsizliği ile işle ilgili davranış ve çıktılar arasındaki ilişkiyi nedensel bir biçimde gösteren modelleri şekil-3'deki gibidir. Bu modele göre, artan rol çatışması ve rol belirsizliği stresi ve işten ayrılma eğilimini artırmakta, iş tatminini ise azaltmaktadır. Ayrıca artan stres, iş tatminini de olumsuz etkilemektedir. Düşük iş tatmini ise, örgütten ayrılmayı hızlandırmaktadır (Netemeyer, Johnston ve Burton, 1990: 148-149).



Şekil-3: Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Ancak Netemeyer, Johnston ve Burton(1990:148-155)'ın, farklı istatistiksel ölçüm araçları kullanarak yaptıkları inceleme ve araştırmaya göre, rol çatışması ve rol belirsizliği ile yukarıda bahsi geçen örgütsel değişkenler (stres, iş tatmini ve ayrılma eğilimi) arasındaki ilişki oldukça düşüktür.

Muhtelif örgütsel faktörlerle, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren bir diğer model de Sager (1994) tarafından geliştirilmiştir. Şekil- 4'deki model, çalışmanın bu kısmına kadar sık sık ifade edilen, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmininin çeşitli örgütsel değişkenlerle etkileşimini nedensel olarak göstermektedir. Ayrıca bu modelde, yöneticilerin liderlik tarzlarının, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatminine doğrudan, işle ilgili diğer tutum ve davranışlara dolaylı etkisi gösterilmiştir. Modelde, okların üzerindeki "-" ve "+" işaretleri değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yada pozitif olduğunu ifade etmektedir.



Şekil -4: Muhtelif Örgütsel Faktörlerle Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bir Model. Sager (1994:76)'den adapte edilmiştir. (YY:Yönetici Yaklaşımı, RÇ: Rol Çatışması, RB: Rol Belirsizliği, İT: İş Tatmini, OB: Örgütsel Bağlılık, İS: İş Stresi, AE: Ayrılma Eğilimi. Bu tip modellerin değişik gösterimleri için bkz. Netemeyer, Johnston ve Burton,1990; Fry ve başk.,1986; Goolsby, 1992).

Şekil-4'de görüldüğü gibi, rol belirsizliği rol çatışmasına neden olmaktadır. Rol belirsizliği ne kadar artarsa, rol çatışması da o kadar artar. Satıcılar üzerinde yapılan kimi araştırmalar (Beterman ve Perreault, 1984; Fry ve başk., 1986; Johnston, 1990) bunu desteklemektedir. Brown ve Peterson (1993) iş tatmininin nedenlerine yönelik yaptıkları araştırmada, rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki pozitif ilişkiyi belirlemiştir

(Sager,1994:76). Bu modelde, yöneticinin işgörenlere yaklaşımı (manager consideration)¹⁸ rol çatışmasını azaltırken, iş tatminini artırmaktadır (Sager, 1994: 76-77). Yönetici yaklaşımı örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif, işten ayrılma ve rol çatışması ile negatif ilişkilidir. Teas (1983), yönetici yaklaşımı ile rol belirsizliği arasında negatif ilişkiyi; Rizzo ve arkadaşları (1970) ise, yönetici yaklaşımı ile rol çatışması arasında negatif ilişkiyi bulmuşlardır (Sager, 1994:77).

Şekil-4'de gösterilen bir başka ilişkide rol çatışması ile iş stresi arasındaki ilişkidir. Şekil-4 'de görüldüğü gibi rol çatışması iş stresine neden olmaktadır. Bu konuyu destekleyen pek çok araştırma vardır (Kahn ve başk.1964; Netemeyer, Johnston ve Burton, 1990; Fry ve başk, 1986). İş stresi dolaylı olarak işten ayrılmayı etkilemektedir. Bedeian ve Armenakis (1981) ve Netemeyer, Johnston ve Burton (1990) yaptığı araştırmalarda, şekil-4'deki modele benzer etkileşimler nedeniyle, iş tatmini ve rol çatışmasının dolaylı olarak işten ayrılmayı etkilediğini ortaya koymuştur (Sager,1994:77).

Rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki etkileşim, ayrıca pek çok örgütsel ve yönetsel uygulamalar ışığında da incelenmiştir. Örneğin; rol çatışması ve rol belirsizliğini azaltan, iş tatminini artıran yönetim uygulamalarından karar verme sürecine katılma; bu noktada, pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Fisher ve Ganster(1989)'in yaptığı araştırmalara göre, karar verme sürecine katılım iki açıdan ruh sağlığını ve iş tatminini olumlu etkilemektedir: Öncelikle, insanın çevreyi etkileme ve kontrol etme güdüsünü karşılamaktadır. İkinci olarak, karar verme sürecine katılım, iş tatminsizliğine neden olan stres kaynaklarını azaltmaktadır (Daniels, Bailey, 1999:28).

Jackson(1983), karar verme sürecine katılımın iş tatmini üzerine doğrudan, rol çatışması ve rol belirsizliği üzerine ise dolaylı etkide

¹⁸ Yönetici yaklaşımı: Yöneticinin, işgörenlerin statüsü, refah durumu, gelişimi gibi konulara gösterdiği ilgi yada ilgisizlik olarak ifade edilebilir.

bulunduğunu ortaya koymuştur. Bir dizi çalışma (Schuler,1980; Lee ve Schuler, 1982; Jackson, 1983,1984; Smith ve Branick,1990) bu görüşü teyit etmiştir (Daniels,Bailey,1999:28). Son zamanlarda ABD’de, 40 örgütün satış/pazarlama, finans, personel/insan kaynakları bölümünde, orta ve üst düzey yöneticileri arasında yapılan bir araştırma, karar verme sürecine katılımın, iş tatminini artırırken; rol çatışması ve rol belirsizliğini azalttığını ortaya koymuştur (Daniels ve Bailey,1999:27). Bu çalışmada, karar verme sürecine katılımın yüksek olduğu durumlarda, rol belirsizliği ve rol çatışması düşmekte, iş tatminiye artmaktadır (Daniels ve Bailey, 1999:34).

Yukarıdaki bağlamda yapılan kimi araştırmalarda ise, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatminini arasındaki ilişki, son dönemlerde geliştirilen modern yönetim araçlarından güçlendirme teknikleri uygulamaları ışığında incelenmiştir. Katılım ile çoğu zaman karıştırılan güçlendirme, farklı bir anlam taşımaktadır. Katılım (participation), çalışanların karar sürecine katılmalarını ifade eder.¹⁹ Güçlendirme (empowerment) ise, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak ifade edilen son dönem yönetim tekniklerindendir (Koçel,1998:299). Bower ve Lawler(1992), Conger ve Kanungo (1988)’ya göre, güçlendirme; yöneticinin, işgörene işe ait faaliyetleriyle ilgili karar verme serbestisi vermesidir (Hartline ve Ferrell,1996:59).

Daha önce ifade edildiği gibi müşteriyle muhatap olan meslek gruplarında yapılan araştırmalar (Scott ve Bruce,1994; Brown ve Peterson, 1993; Jeff ve Gudonowski, 1992 gibi), rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminini, işgörenin iş uyumunu ve performansını azalttığını göstermektedir (Hartline ve Ferrell,1996:58). Ancak bu çalışmaların ilginç bir bulgusu da rol çatışması ve rol belirsizliğini yaşayan işgörenlerin bu durumu iş davranışlarına ve müşterilere doğrudan yansıtmayarak, absorbe etmeleridir.

¹⁹Güçlendirme ve katılım kavramlarının ayrıntılı tanım ve karşılaştırmaları için bkz. Koçel, 1998:299-308.

Bu durumun, çalışanların görevlerini yerine getirirken karar verme sürecinde etkin ve yetkili biçimde sözsahibi olmalarından kaynaklandığı ifade edilmiştir (Hartline ve Ferrell,1996:59). Bu bağlamda, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki etkileşimi anlamada, rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaynaklanan iş tatminsizliği sorununu çözmede, son yıllarda yaygınlaşan güçlendirme (empowerment) yönetim tekniği yoğun biçimde tartışılmıştır. Örneğin çeşitli araştırmalarda (Niehoff, Enz ve Gnover, 1990; Westman, 1992, Singh,1993), güçlendirmenin iş tatminini artırdığı, rol çatışması ve rol belirsizliğini azalttığı ortaya konmuştur. Bu araştırmalarda, güçlendirme aracı olarak iş özerkliği, kararlara katılım gibi çeşitli güçlendirme araçları kullanılmıştır (Hartline ve Ferrell,1996:59). Bu çalışmalar açıkça göstermiştir ki, müşteriyle muhatap olan çalışanların iş özerkliğini ve etkinliklerini artırarak sağlanan güçlendirme, müşteri memnuniyetini ve iş performansını da artırmıştır (Hartline ve Ferrell,1996:59).

Hartline ve Ferrel (1996), güçlendirmenin rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiye etkisini, yukarıda ifade edilen bulguları test etmek maksadıyla, 279 otel biriminde, 233 otel yöneticisi, 743 çalışan ve 1351 müşteri üzerinde araştırmıştır. Bu araştırmaya göre, rol belirsizliği iş tatmini üzerinde olumsuz etki gösterirken; rol çatışması ile iş tatmini arasında böyle bir ilişki bulunamamıştır (Hartline ve Ferrell,1996:64).Yazarlar, rol çatışmasının iş tatminsizliği yaratmamasının nedenini; güçlendirme yöntemlerinin, işgörenlerin kişisel düzeyde rol çatışmasından kaynaklanan sorunları çözebilme becerilerini geliştirmesiyle açıklamışlardır.

Rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi, diğer örgütsel faktörlerle ilişkilendiren pek çok araştırmadan biri de, yönetim kontrol sistemleri tipleriyle rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki etkileşimi inceleyen çalışmalardır. Örneğin; ABD’de, ulusal çapta çeşitli firmaların pazarlama bölümünde çalışan 500 kişi üzerinde yapılan bir

araştırmada, yönetim kontrol sistemlerinin²⁰ yüksek olduğu durumlarda, yüksek iş tatmini ve düşük rol çatışması ve rol belirsizliği saptanmıştır (Jaworski, Stathakopoulos ve Krishnan,1993:57-70). Ancak bu araştırmada görülmektedir ki, örgütün karmaşıklığı ve işin özelliği tercih edilen yönetim kontrol sistemini, o da iş tatmini ile rol çatışması ve rol belirsizliğini etkilemektedir (Jaworski, Stathakopoulos ve Krishnan, 1993:57). Yapılan bir çok araştırmada (Swieringa ve Moncur, 1972; Walker, Churchill ve Ford,1975; Otley, 1978 gibi), biçimsel bürokratik yönetim kontrol sistemlerinin uygulandığı durumlarda, yüksek rol çatışması belirlenmiştir (Jaworski, Stathakopoulos ve Krishnan,1993:64).

Yukarda açıklanan birbiriyle çelişkili bulgular, pek çok araştırmacının rol çatışması ve rol belirsizliğini etkileyen örgütsel, sektörel ve kültürel etkenler üzerinde durmasına neden olmuştur. Bu araştırmalardan bazılarında değinmek, rol çatışması ve rol belirsizliğinin kaynaklarını anlamak ve daha sonra iş tatmini ile olan ilişkisini çözümlemek açısından faydalı olacaktır. Bu bağlamda, bu çalışmayı zenginleştiren araştırma konularından birisi de, rol çatışması ve rol belirsizliği ile ulusal kültür arasındaki ilişki olmuştur. Bu konuda, Peterson ve başk. (1995) tarafından, farklı kültürlerden 21 ulusun orta düzey yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, rol belirsizliği ile güç mesafesi (power distance) ve ortaklaşa davranışçılık (kollektivizm) arasında ters orantılı; rol fazlalığı ile doğru orantılı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Peterson ve başk., 1995:429). Bu çalışmaya göre, güç mesafesinin yüksek olduğu Hindistan, Tayvan, Brezilya ve Peru gibi ülkelerde,²¹ yöneticiler ve liderler rol belirsizliğini azaltma konusunda, daha yüksek etkiye sahiptirler. Bu ülkelerde yöneticiler, kuralların ve prosedürlerin yararları konusunu, düşük

²⁰ Yönetim kontrol sistemleri bu araştırmada yönetim kontrol sistemleri dördü bir tipolojiyle ele alınmıştır. 1. Biçimsel bürokratik yönetim kontrol sistemleri; 2.Biçimsel olmayan (küçük grup) yönetim kontrol sistemleri; 3. Düşük yönetim kontrol sistemleri; 4.Yüksek yönetim kontrol sistemleri (Jaworski, Stathakopoulos ve Krishnan,1993:58-59). Burada en ideal tip hem biçimsel kontrol sistemlerinin hemde biçimsel olmayan kontrol sistemlerinin avantajlarını taşıdığı varsayılan yüksek yönetim kontrol sistemleridir

²¹ Güç mesafesi yüksek, ortaklaşa davranışçı kültürlerden birisi de Türk kültürüdür. Ayrıntılı bilgi için bkz. Basım, 1997; Sargut, 1994.

güç mesafesine sahip, Finlandiya ve Hollanda gibi ülke yöneticilerinden daha çok ele almaktadırlar. Bu durumda, rol belirsizliğinden kaynaklanan örgütsel ve yönetsel sorunların söz konusu ülkelerde daha rahat çözülebileceği söylenebilir (Peterson ve başk.,1995:432-433).

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin kaynaklarını anlamak için yapılan çalışmaların bir kısmı da, örgüt yapıları üzerine yoğunlaşmıştır. Örgütlerde verimliliği ve performansı artırmak için, çeşitli örgütsel yapılar geliştirilmiştir. Bunlardan birisi de matris yapısıdır. Başlangıçta değişmeyen ve küçük örgütsel yapılarda büyük başarılar kazanan geleneksel hiyerarşik örgüt yerini, 1950'li yıllarda yaşanan hızlı değişim ve örgütlerin büyümesi sonucu matris yapılara terk etmiştir (Jones ve Deckro,1990:217). Klasik örgütün sakıncalarını gidermek için ortaya atılan matris yapı, birtakım sancıları beraberinde getirmiştir. Peters ve Waterman(1982), inceledikleri 50 büyük şirketin hiç birinde matris yapıya rastlamadıklarını belirtmişlerdir. Kolodny (1981), Citybank, Philips gibi uluslararası dev örgütlerin hiçbirinde matris formun kullanılmadığını belirtmektedir (Jones ve Deckro,1990:218). Aynı bağlamda Jones ve Deckro yaptıkları incelemede, örgütsel yapıların anlaşılmasında rol teorisinin yararını belirtirken, her yapının kendi davranış problemlerini yarattığını ifade etmektedirler. Yazarlara göre, matris yapı rol çatışması ve rol belirsizliğini yaşanmasına neden olmaktadır (1990:227).

Örgütsel yapının yanısıra, geleneksel yönetim ilkeleriyle rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki sebep sonuç ilişkisi de, konuyu anlamak açısından araştırılmıştır. Bu araştırmalarda, klasik yönetim teorisinin emir komuta zinciri ile sevk ve idare birliği ilkelerinin, karmaşık örgütler için, rol çatışması ihtimalini taşıdığı gözlemlenmiştir (Rizzo, House ve Lirtzman,1970:150). Bu ilkelere göre, her işgören sadece bir amir tarafından sevk ve idare edilmelidir. Böylelikle işgörenler, birbiriyle çelişen ve uyuşmayan emir ve görevlerle karşılaşmayacaktır. Pek çok araştırma (Kaplan,1959; Etzioni,1959; La Porte,1965; Reissman,1949; Gouldner,1958), şunu göstermiştir: 1.İşgörenin, birden fazla yönetici otoritesiyle muhatap olması, örgütsel oryantasyonu zorlaştırmakta; birden fazla yönetici arasında

kalması ise, işgören performansını olumsuz etkilemektedir. 2.Örgüte oryante olan işgörenler ise, örgütü daha çok eleştirmekte ve işlerini yerine getirirken ayrıntıları ihmal etmektedirler. 3. Bu tür örgütlerde, arada kalan işgörenler sürekli stres yaşamaktadırlar (Rizzo, House ve Lirtzman,1970:150). Bu bağlamda Perrow (1965), birden fazla otorite ve görev arasında kalan örgütlere, hastane örgütlenmesini örnek olarak verir. Hastane örgütlenmesinin yapılanması gereği, özellikle hemşireler ve doktorlar birden fazla otorite ve rolle karşı karşıyadır. Araştırmalar (Zawackhi,1963; Ben-David,1958 gibi), hastanelerdeki bu yapının iş tatmini ve performansı olumsuz etkilediğini saptamıştır (Rizzo, House ve Lirtzman,1970:151-152).

Kimi araştırmalar ise, rol çatışması ve rol belirsizliğinin kaynağını, toplumsal algılamalar ve mesleklerin nitelikleriyle ilişkilendirmiştir. Örneğin; son zamanlarda beş ülkede yapılan bir araştırma, hem sosyal rolün biyolojik rolden daha önemli olduğunu, hem de örgütlerde yaşanan rol çatışmasının evrensel boyutunu ortaya koymaktadır. Brill (1995)'in, Avustralya, Bulgaristan, İsrail, Hollanda ve ABD'de yaptığı bu araştırma, işin kariyer açısından keyfiyetinin, çalışan kadınların ve erkeklerin rol çatışması yaşamasını etkilediğini ortaya koymuştur. Söz konusu araştırmada, işler erkeklerin çoğunlukta olduğu ve toplumun ağırlıklı olarak kariyer ve erkek meslekleri diye nitelendirdiği (öğretim üyeliği gibi) yoğun tempolu işler; ve mesaisi esnek, çalışması kolay, eve taşınmayan, bayanların çoğunlukta olduğu kadın meslekleri biçiminde ikiye ayrılmıştır (Brill,1995:20). Söz konusu işlerde çalışan erkek ve kadınların rol çatışmaları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu çalışmada, erkeklerin kadınların evdeki rollerini öncelikle aile ve ev işlerine önem vermeleri gerektiği şeklinde geleneksel olarak algıladıkları; ama kadınların örgüt içindeki rollerini ise, erkekler ile aynı şartlarda, eşit olarak algıladıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte erkekler kendi rollerini, öncelikle meslek rolü olarak tanımlamaktadırlar. Bu durumda kadınlar, bir yandan evdeki erkeklerden (eşlerinden) daha çok ev, aile ve çocuk bakımı rollerine ilişkin beklenti alırken; işlerinde ise, aynı oranda erkekler (amirler) tarafından, mesleki rollerinin gereklerini en iyi şekilde

yapmaları için beklenti almaktadırlar. Bu durum da, kariyer mesleklerinde çalışan kadınlar, mummy-truck (kadın-ev mesleği) diye adlandırılan (öğretmenlik gibi) işlerde çalışan kadınlara nazaran, ev ve iş rolleri arasında daha yüksek oranda rol çatışması yaşamaktadırlar (Brill,1995:22-23).

Araştırmaların çoğu yukarıda ifade edildiği gibi çok geniş bir yelpazede, rol çatışması ve rol belirsizliğinin kaynakları ve örgütsel/kişisel çıktıları üzerinde durmuştur. Tüm bu araştırmalar, rol çatışması ve rol belirsizliğinin sadece iş tatmini ile ilişkili olmadığını, son derece önemli sorunlara kaynaklık ettiğini göstermektedir. Aynı zamanda bu araştırmalar, rol çatışması ve rol belirsizliğini basit bir örgütsel sorundan ziyade; kültürel, toplumsal, örgütsel ve psikolojik pek çok faktörün etkisinde cerayan eden, karmaşık ve dinamik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Konunun iş tatmini ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki ilişkiyle sınırlı olması nedeniyle, sadece söz konusu süreci etkileyen faktörlere işaret edilmiştir. Ayrıca rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlaşılması içinde, yukarıda ifade edilen karmaşık ve dinamik pek çok faktörün etkisi göz önünde bulundurulmalıdır.

Yukarıda ifade edildiği gibi araştırmalar, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasında, negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak özellikle önceki yıllarda yapılan araştırmalarda, bu ilişkinin niteliği konusunda farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Birbiriyle tezat bilgileri ihtiva eden bu araştırmaları şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Temir,1997:84-93)

- ◆ Rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki yoktur. Keller(1975)'in bir araştırma ve geliştirme örgütünün profesyonel çalışanları üzerinde yaptığı araştırma bulgularına göre, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasında çok önemli ve anlamlı bir ilişki yoktur.
- ◆ Rol belirsizliği ile iş tatmini arasında ters orantılı olarak çok kuvvetli bir ilişki vardır. Rizzo, House ve Lirtzman(1970)'in büyük bir imalat işletmesinin yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, rol belirsizliği ile iş tatmini

arasında çok önemli oranda negatif bir ilişki varken; rol çatışması ile iş tatmini arasında anlamlı ve önemli bir ilişki saptanmamıştır.

- ◆ Rol çatışması ile iş tatmini arasında ters orantılı olarak çok kuvvetli bir ilişki vardır. Ancak rol belirsizliği ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki yoktur. Tosi (1971)'nin araştırmalarında ortaya çıkan bulgular, bir önceki saptamanın aksini ortaya koymuştur. Tosi'ye göre bu yüzden rol çatışması kişisel/örgütsel çıktılar anlamada ve açıklamada rol belirsizliğinden daha önemlidir.
- ◆ Rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalardaki çelişkili bulgular, örgütsel kademe düzeyi ile ilgilidir.

Yukarıda ifade edilen farklı bulgular araştırmacıların da dikkatini çekmiş, birbiriyle çelişkili bu sonuçları açıklayabilmek için başka örgütsel faktörleri ele almışlardır. Hamner ve Tosi (1974)'ye göre, çelişkili bulguların kaynağı işgörenlerin bulundukları örgütsel kademedir. Örgütün üst kademelerinde bulunan işgörenler için rol belirsizliği, iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Örgütün alt kademeleri için ise rol çatışması, iş tatminini olumsuz etkilediği için önemlidir. House(1971)'un çalışmaları da bu bulguları destekler. Alt kademelerde çalışanların rolleri rutin görevler, standart uygulamalar ve mevcut normlardan dolayı yeterince tanımlanmaktadır. Ancak bu kademede öne çıkan sorun, beklentilerin çatışması olmaktadır. Üst kademelerde odak kişiler için idari görev ve sorumluluklar yeterince tanımlanmadığından rol belirsizliği doğmaktadır. Schuller (1975), büyük bir imalat işletmesinde yaptığı araştırmada, benzer bulgular elde etmiştir. Szilagy, Sims ve Keler(1976)'de aynı doğrultuda rol belirsizliğinin üst kademeler, rol çatışmasının ise alt kademeler için iş tatminini etkileyen önemli etkenler olarak bulmuştur.

Kanımca, birbiriyle çelişkili bulguları içerdiği düşünülen araştırmalar şöyle açıklanabilir: Her şeyden önce rol çatışması ve rol belirsizliği, diğer faktörlerden bağımsız olarak, iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Ancak bu ilişki, çeşitli iş tatmini faktörlerin devreye girmesiyle nitelik değiştirebilmektedir. Gerek Keller'in araştırmaları, gerekse katılım ve

güçlendirme ile ilgili araştırmalar, aslında rol çatışması ve rol belirsizliğini bir sorun olarak ortaya koymaktadır. Ancak bu sorunun etkileri, tıpkı bir hastanın aldığı ilaçla hastalık belirtilerini hissetmemesi gibi, kimi faktörlerce gizlenebilmektedir. Özellikle iş tatmini etkileyen faktörlerin başında gelen işin niteliği, son zamanlarda geliştirilen yönetim teknikleri ile işgörenin daha katılımcı, inisiyatif kullanan, işgörenin kendini gerçekleştirmesine imkan veren bir çehreye bürünmüştür. Bu bağlamda, Keller'in yaptığı araştırmanın eski bir araştırma olmakla birlikte, işgörenlerin yeteneklerini ve niteliklerini çok yoğun olarak kullandıkları bir sektör olan, araştırma ve geliştirme örgütünde yaptığını vurgulamak gerekir. Ayrıca Hartline ve Ferrel (1996) tarafından yapılan ve aktarılan pek çok araştırmada, müşteriyle muhatap olan sektörlerde rol çatışmasının iş tatminini olumsuz olarak etkilememesinin nedeni olarak güçlendirme tekniklerinin kullanılmasının gösterilmesi bu fikri desteklemektedir. Yine Jaworski, Stathakopoulos ve Krishnan (1993) tarafından yapılan araştırmalarda, kullanılan yönetim kontrol sistemlerinin, rol çatışması ve rol belirsizliğinin başta iş tatminsizliği olmak üzere çeşitli kişisel/örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini azalttığının belirlenmesi, aynı bağlamda değerlendirilmelidir. Bu çalışmalardaki yönetim kontrol sistemleri bir yandan işgörelere inisiyatif tanıyıp rol çatışması sorunlarını azaltırken; diğer yandan katılımcı ve dinamik bir örgütsel yapı tasarımıyla rol belirsizliği sorunlarını minimize etmektedir.

Sonuç olarak bu birbiriyle farklı bulguları içeren son derece karmaşık ilişkinin, Türkiye koşullarında farklı bir sektörde yapılacak bir çalışmayla incelenmesi, konunun anlaşılması açısından faydalı olacaktır. Bu maksatla; tez konusu, Türkiye'de ve dünyada giderek ağırlığını hissettiren yeni bir sektör olan bilişim sektöründe uygulamalı olarak araştırılacaktır. Böylelikle dünyada ağırlığı giderek artan ve önümüzdeki on yıla damgasını vuracağı ifade edilen, yeni ekonomiler diye adlandırılan, son derece önemli bir sektörde, yapısal ve geleneksel bir sorunun önemli bir boyutu incelenmiş olacaktır. İnsanın giderek örgütler için en önemli faktör haline geldiği; insanlar için en önemli duygulardan biri olan iş memnuniyetinin, yine insanların motor

olarak, hatta en önemli üretim aracı olarak görüldüğü bir sektörde; değişik faktörlerin ışığında, son derece önemli bir ilişkinin test edilmesi, sağlıklı yorumlara ve yeni saptamalara imkan verebilecektir.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Tezin bu bölümünde araştırmanın yöntemi ortaya konmuştur. Bu maksatla öncelikle araştırmanın amacı, hipotezleri, önemi, kapsamı, sınırlılıklar ve varsayımları açıklanmıştır. Daha sonra araştırmada kullanılan veri toplama şekli, örnekleme yöntemi ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan teknikler hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulur. Bu amaçlarına ellerindeki çeşitli kaynaklar vasıtasıyla ulaşırlar. Bu kaynakların başında gelen unsurlardan birisi de işgörenlerdir. 1930'lu yıllardan itibaren yaşanan gelişmeler ve yapılan araştırmalar, işgörenlerin örgütler için önemini artırmış, işgörenin sadece ikame edilebilen, maddi bir araç ve gereçten öte bir anlamı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca son yıllarda, bilgi işçisinin en önemli üretim faktörü olarak görüldüğü bilgi ekonomisi diye adlandırılan sektörlerin gelişimi ile işgörenlerin önemi bir kat daha artmıştır.

Bu araştırma, günümüz örgütlerin en önemli sermayesi haline gelen işgörenlerin, iş ortamında karşılaştıkları sorunları, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini ilişkisi bağlamında açıklamaya çalışmaktadır. Bilindiği gibi iş tatmini, işle ilgili maddi ve manevi tüm unsurlara karşı işgörenin beslediği duyguların toplamını ifade etmektedir. Bu duyguları etkileyen faktörlerin başında işin kendisi, yönetim tarzı, iş arkadaşları ücret ve terfi imkanları yer almaktadır. Bir örgütte yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliğinin, bu faktörlerin hepsini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği söylenebilir.

Rol çatışması ve rol belirsizliği önceki sayfalarda ifade edildiği gibi başta iş tatminsizliği olmak üzere stres, örgütü terk etme eğilimi, gerginlik, düşük performans gibi önemli örgütsel ve kişisel çıktılara neden olmaktadır. Son derece önemli örgütsel ve kişisel sorunlara neden olan bu iki değişkenin

örgütler için başta verimlilik, örgüte bağlılık, işe devam ve ayrılma eğilimlerini önemli oranda etkilediği düşünülen iş tatmini değişkeni ile arasındaki ilişkinin açıklanması, örgüt ve yönetim açısından önem kazanmaktadır. Buradan hareketle bu araştırma, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını araştırmaktadır.

Araştırmanın amacı ise, yukarıda bahsedilen rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin düzeyini farklı, yeni ve dinamik bir sektör olan bilişim örgütlerinde araştırmaktır. Ayrıca örgütsel büyüklük, tecrübe, meslek ve sıralı amir sayısı gibi değişkenlerin bu ilişkiyi etkileyip etkilemediğinin incelenmesi de hedeflenmektedir. Bu amacın yerine getirilmesi maksadıyla aşağıda belirtilen hipotezler(denenceler) geliştirilmiştir.

2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın teorik bölümünde ifade edildiği gibi, daha önce yapılan araştırma ve çalışmalar da şu husus üzerinde ısrarla durulmuştur: Sağlık, sigorta ve pazarlama gibi sektörler; pazarlamacı, satış elemanı ve sigortacı gibi müşteriyle muhatap olunan özel meslekler; örgütün büyüklüğü, kademe düzeyi ve üst sayısı (hiyerarşik derece) gibi kriterler rol çatışmasının ortaya çıkmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bu yüzden sözkonusu durumlarda rol çatışması sık sık karşılaşılan ve iş tatminini olumsuz etkileyen bir sorun olmaktadır. Bu çalışmanın konuyla ilgili yapılan çalışmalar başlığında aktarıldığı gibi bu ilişki çok değişik biçimlerde açıklanmıştır. Bununla birlikte özellikle 1970'li yıllarda yapılan kimi araştırmalar bu ilişkinin varlığını yok sayarken; kimi araştırmalar çok kuvvetli bir ilişkiden bahsetmektedir. Burada belirtilmesi gereken husus şudur: Rol çatışmasının bir sektör ya da meslek grubunda yoğun olarak yaşanması önemli bir sorundur. Ancak pek çok araştırmanın ortaya koyduğu gibi rol çatışmasının varlığı kadar yokluğu da iş tatmini bakımından önemlidir. Ayrıca bu çalışmalarda iki değişken arasındaki ilişkinin niteliği, miktarı ve yönü ön plana çıkmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi yapılacak araştırmalarda örgütlerde yaşanan rol çatışmasının miktarından ziyade etkisi önem kazanmaktadır. Ancak araştırmanın teorik kısmında aktardığımız pek çok araştırmada öncelikle rol çatışmasının varlığı, varsa yönü ve miktarı üzerinde durulmuştur. Daha sonra rol çatışmasının düzeyini etkileyen kişisel/örgütsel faktörler ara değişkenler olarak ele alınıp incelenmişlerdir. Bir sektörde genel olarak çok az rol çatışması sorunu olabilir. Ancak çok düşük miktarda tespit edilen bu durum, rol çatışması yaşayan çok az sayıdaki işgörenlerin tutumlarını ve iş tatminlerini nasıl etkilemektedir? Önemli olan burada rol çatışmasının bir sektörde yoğunluğu değil, iş tatmini ile arasındaki ilişkinin var olup olmamasıdır. Bu noktada değişik sektörlerde yapılacak araştırmalar, rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlaşılmasına ışık tutabilecektir.

Aynı durum rol belirsizliği ile iş tatmini ilişkisi içinde geçerlidir. Belirli sektörlerde çalışanların yoğun olarak rol belirsizliğine maruz kalması, sadece o sektörler için konuyu araştırmaya değer kılmaz . Yukarıda ifade edildiği gibi hangi sektörde olursa olsun, az ya da çok sayıda işgörenin rol belirsizliğine maruz kalması önemli değildir. Önemli olan, saptanan rol belirsizliğinin iş tatmini ile ilişkisinin biçimi ve yönüdür.

Diğer önemli bir konu ise rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değişik örgütsel faktörlerden etkilenip etkilenmediğidir. Bu bağlamda örgütün büyüklüğü, bağlı olunan sıralı amir sayısı, tecrübe ve meslek gruplarının etkilerinin araştırılması, sözkonusu ilişkinin niteliği hakkında önemli ipuçları verecektir.

Çalışmanın teorik bölümünde aktarıldığı gibi araştırmacılar, rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin iki ayrı sorun olarak ele alınması ya da rol stresini oluşturan unsurlar olarak ortak bir kavram olarak ele alınması konusunda mutabık değildirlir (Gregson ve başk., 1994:109). Bazı araştırmacılar (Kahn ve Katz,1977; Rizzo, House ve Lirtzman,1970; Schuler, 1975; Bamber, Sowball ve Tubbs, 1989; Rebele ve Michaels, 1990) bu kavramları ayrı ayrı ele alırken; bazıları (Howell, Belenger ve Wilcox, 1987; Rasch ve Harrell,1990 gibi) sadece stres yaratıcı olarak bu iki kavramı rol

stresi başlığı altında tek bir sorun olarak ele almışlardır (Gregson ve başk.,1994:110). Ancak bu alanda yapılan araştırmaların çoğunluğu ve McGee, Ferguson ve Seers(1989) ile Gregson ve başk.(1994:110)'nın çeşitli örneklemeler üzerinde yaptıkları analizler, bu iki kavramı ayrı sorunlar olarak ele alan çalışmaları desteklemiştir. Araştırmanın ilk bölümünde ifade edildiği gibi bu çalışmada, araştırmacıların genel eğilimi ve tespitine katılarak rol çatışması ve rol belirsizliği sorunları ayrı ayrı ele alınmıştır. Ancak bu durum incelemeye çalıştığımız değişken sayısını çoğaltmakta ve doğal olarak ortaya attığımız hipotez sayısını artırmaktadır. Eğer rol çatışması ve rol belirsizliği tek bir başlık altında ele alınmış olsa, bu araştırma da beş hipotez geliştirilmiş olacaktı. Ancak araştırmacıların genel kabulü doğrultusunda bu çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliği iki ayrı sorun olarak ele alındığı için hipotez sayısı artmıştır.

Sonuç olarak yukarıdaki açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve test edilmeye çalışılmıştır.

Hipotez 1

H_0 =Rol çatışması ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki mevcut değildir.

H_1 =Rol çatışması ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki mevcuttur.

Hipotez 2

H_0 =Rol belirsizliği ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki mevcut değildir.

H_1 = Rol belirsizliği ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki mevcuttur.

Hipotez 3

H_0 = İşgörenlerin iş tecrübesi (örgütte çalıştıkları süre), rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkiler.

H_1 = İşgörenlerin iş tecrübesi (örgütte çalıştıkları süre), rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilemez.

Hipotez 4

H_0 = İşgörenlerin iş tecrübesi (örgütte çalıştıkları süre), rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkiler.

H_1 = İşgörenlerin iş tecrübesi (örgütte çalıştıkları süre), rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilemez.

Hipotez 5

H_0 = Örgütsel büyüklük, rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkiler.

H_1 = Örgütsel büyüklük, rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilemez.

Hipotez 6

H_0 = Örgütsel büyüklük, rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkiler.

H_1 = Örgütsel büyüklük, rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilemez.

Hipotez 7

H_0 = Sıralı amir sayısı, rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkiler.

H_1 = Sıralı amir sayısı, rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilemez.

Hipotez 8

H_0 = Sıralı amir sayısı, rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkiler.

H_1 = Sıralı amir sayısı, rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilemez.

Hipotez 9

H_0 = Meslek grupları, rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkiler.

H_1 = Meslek grupları, rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilemez.

Hipotez 10

H_0 = Meslek grupları, rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkiler.

H_1 = Meslek grupları, rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilemez.

2.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma alanı olarak dünyada ve ülkemizde yeni ve gelişen bir sektör olan bilişim örgütleri seçilmiştir. Sözkonusu sektörde Türkiye’de bulunan diğer pek çok sektörün aksine istihdam sıkıntısı vardır. Bilindiği gibi işsizlik oranının son derece yüksek olduğu ülkemizde, insanlar “ben her işi yaparım “ felsefesinden hareket etmektedir. İnsanlar, işsiz ve aşsız kalmamak için çoğu zaman yetenek ve becerileriyle ilgisi olmayan işlerde çalışmaktadır. Bu durumun ülkemizde çok yoğun biçimde iş tatminsizliğine neden olduğu ve iş tatmini araştırmalarını daralttığı veya maniple ettiği söylenebilir. Oysa bilişim sektörü, internet, network, yazılım, donanım ve gsm gibi bünyesinde yeni faaliyetleri barındıran ve son derece kalifiye elemanlara ihtiyaç duyan bir alandır. Sektörde dünyada olduğu gibi ülkemizde de son derece nitelikli işgücüne dayanarak mal ve hizmet üretimi yapılmaktadır. İş tatmini konusu, başta işin kendisi olmak üzere ücret ilerleme imkanları gibi faktörlerden etkilenmektedir. Sözkonusu faktörleri etkileyebilecek pek çok neden vardır. Ancak araştırmacılar için en kontrol edilmez olanı işin zorunluluktan yapılması, işsizlikten kaynaklanması olduğu söylenebilir. Bilişim sektöründe yaşanan işgücü sıkıntısının ve nitelikli eleman ihtiyacının bu faktörü olabildiğince kontrol altına aldığı söylenebilir. İşte bu nedenlerden dolayı eski ekonomiye ait endüstrilerde sıkça yaşanan sorunlardan olan rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminiyle ilişkisinin incelenmesi, konunun son on yılda dünyaya damgasını vuran bilişim sektöründe ele alınması araştırmanın önemini bir kat daha artırmaktadır.

2.4. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışma üç önemli kısımdan oluşmuştur: Birinci kısımda öncelikle, örgütlerde gerçekleştirilen faaliyetler, rol kuramı etrafında açıklanmıştır. Bu maksatla, Katz ve Kahn (1977) tarafından geliştirilen rol modeli kullanılmıştır. Daha sonra bu model ışığında, örgütlerde yaşanabilecek rol çatışması ve rol belirsizliği sorunlarının nasıl cereyan ettiği, kaynakları ve etkileri, sonuçları ve

çözüm yolları etraflıca araştırılmıştır. Ayrıca bu kısımda örgüt ve işgörenler için son derece önemli olan iş tatmini konusu etkenleri ve sonuçları itibariyle ele alınmıştır. Son olarak rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişki, çok detaylı bir literatür taramasına tabi tutulmuş ve sözkonusu ilişkiyi etkileyebileceği düşünülen çeşitli örgütsel faktörler üzerinde durulmuştur. Bu incelemenin sonucunda iş tatmininin Smith ve Arkadaşlarınca (1969) geliştirilen ölçekle, rol çatışması ve rol belirsizliğinin ise Rizzo ve Arkadaşları (1970) tarafından oluşturulan ölçekle ölçülmesi benimsenmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmında araştırmanın yöntemi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü kısmı; rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen alan araştırmasından elde edilen bulgularla ilgilidir. Araştırma alanı olarak dünyada ve ülkemizde yeni ve gelişen bir sektör olan bilişim örgütleri seçilmiştir. Bu kapsamda, araştırma sonucunda çeşitli bilişim örgütlerinden elde edilen bilgi ve bulgular ışığında, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişki, çeşitli örgütsel değişkenler katılarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma, zaman, personel ve maddi kaynak sınırlamaları nedeniyle Ankara'da faaliyette bulunan özel sektöre ait 19 bilişim örgütü ile sınırlı bir alan araştırmasıdır. Dolayısıyla alan araştırmalarında görülen sınırlılıklara sahiptir.

2. Bilişim sektörünün farklı ve yeni olması birtakım kriterlerin seçiminde zorluklar yaratmıştır. Sektörde ilk beşyüze giren ve çok önemli cirolara sahip olan şirketlerin personel sayısında aynı büyüklükten bahsetmek imkansızdır. Konunun şimdiye kadar genellikle belli büyüklükte örgütlerde araştırılması dikkate alınarak Türkiye'de ilk beşyüz şirket arasına girse de, 10 kişiden daha az personel çalıştıran şirketler araştırma kapsamına alınmamıştır.

3. Araştırmaya sadece özel sektör bilişim şirketlerini kapsamaktadır. Türk Telekom gibi kamuya ait bilişim şirketleri araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

4. Araştırma, testlerin bireysel olarak uygulaması ve katılımın gönüllü olması nedeniyle 274 denek üzerinde gerçekleştirilmiştir.

2.6. Araştırmanın Varsayımları

1. Üzerinde araştırma yapılan örgütlerin her birinin diğerinden farklı olduğu bilinmesine rağmen, analiz ve değerlendirmeler bütün örgütleri kapsayacak şekilde yapılmıştır.

2. Değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu varsayılmıştır

2.7. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın verileri Ek- 1'de görülen anket formu uygulaması ile elde edilmiştir. Söz konusu anket, araştırmanın içerdği faktörleri ölçecek şekilde çeşitli kaynaklardan şu şekilde derlenerek bir araya getirilmiştir:

Rol çatışması ve rol belirsizliği, Rizzo ve Başkaları (1970:156-157) tarafından geliştirilen ölçeğe göre değerlendirilmiştir. Rol çatışması sekiz, rol belirsizliği ise altı soru üzerinden ölçülmüştür. Maddeler 7 basamaklı ölçekler üzerinden değerlendirilmekte ve rol çatışması ile rol belirsizliği için ayrı ayrı puanlar elde edilmektedir. Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar rol çatışması için 8-56, rol belirsizliği için 6-42'dir. Rol çatışması sözkonusu olduğunda yüksek puanlar, daha fazla rol çatışması yaşandığına rol belirsizliği sözkonusu olduğunda ise düşük puanlar daha fazla rol belirsizliği yaşandığına işaret etmektedir. Ancak verilerin analizi ve yorumu sırasında kolaylık sağlaması bakımından anket puanları rol belirsizliği için tam tersine çevrilmiştir. Buna göre rol belirsizliği için de yüksek puanlar yüksek rol belirsizliği anlamına gelmektedir. Anketin geçerliliği ve güvenilirliği pek çok araştırmada test edilmiş ve yüksek oranda olduğu kanıtlanmıştır. (Rizzo ve başk.,1970; Kelloway ve Barling,1990; Daniels ve Bailey,1999:32).

Sözkonusu ölçek araştırmacılar tarafından 1970 yılında beri yaygın biçimde kullanılmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre rol çatışması ve rol belirsizliğiyle ilgili yapılan tüm araştırmaların %85'inde kullanılmıştır (Gregson ve başk., 1994:108).

Yurt dışında çok yaygın olarak kullanılan Rizzo ve arkadaşlarının hazırladığı soru kağıdı konuyla ilgili yurt içi çalışmalarda da kullanılmıştır. Bu çalışmanın konuyla ilgili çalışmalar başlığında ifade edildiği gibi yüksek lisans ve doktora çalışmalarında anketin değişik uyarlamaları yapılmıştır. Mishal (1994), Yıldırım (1996) ve Temir(1997)'in araştırmaları bu çalışmalara örnek verilebilir. Yaptığımız incelemelere göre Yıldırım'ın yüksek lisans ve Temir'in doktora çalışmasında soru kağıdı, orijinaline en yakın biçimde tercüme edilmiştir. Ayrıca Yıldırım (1996:29) tarafından söz konusu ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik katsayısı rol çatışması için .81; rol belirsizliği için .72 olarak saptanmıştır. Geçerlilik analizlerindeki iç tutarlılık katsayıları ise rol çatışması için .82; rol belirsizliği için .63 bulunmuştur. Aynı doğrultuda soru kağıtları, Temir tarafından çeşitli anlaşırılık testlerine tabi tutulmuştur. Çalışmamızda Temir tarafından yapılan tercüme izin alınarak kullanılmıştır.

İş tatmini, Smith ve Başkaları (1969)'ınca geliştirilen ve çalışanların işlerinde ne ölçüde tatmin olduklarını gösteren, adına iş tanımlama endeksi (job descriptive Index) denilen bir ölçeğe göre ölçülmüştür. Önceki sayfalarda ifade edildiği gibi iş tatmininin genel olarak ilk yönetici-amir(supervisor), iş (work) ücret (pay), iş arkadaşları (co workers) ve terfi imkanları (advancement opportunities) memnuniyetinden oluştuğu kabul edilmektedir (Hartlineve Ferrell,1996:56). Brown ve Peterson (1993)'un belirttiği gibi iş tatminini ölçerken bazı çalışmalar bu faktörlerin etkilerini ayrı ayrı ele alırken, bazı çalışmalar ise tamamının toplamının ortalamasını almıştır. Ancak genel eğilim yukarıdaki faktörlerin bir arada ele alınarak iş tatmininin ölçülmesi yönündedir (Hartline ve Ferrell,1996:56). Bu çalışmada da bu yöntem takip edilmiştir. Ölçekte işin kendisinden tatmin, yöneticiden(amirden) tatmin ve iş arkadaşlarından tatmin faktörleri 18 soruyla ölçülürken, terfi imkanları ve

ücret 9 soru üzerinden değerlendirilmiştir. Ayrıca anketteki soruların tümü yedili likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir¹.

Smith ve Arkadaşları tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeği yaygın olarak kullanılan ve geçerliliği ve güvenirliği kanıtlanmış bir ölçektir (Netemeyer, Johnston ve Burton,1990:149-150). İş tanımlama endeksi ölçeği araştırmacılar tarafından en geniş ölçüde kabul gören ve kullanılan bir ölçek olarak bilinmektedir. Abdel- Halim, (1978,1981); Brief ve Haldag (1976); Schuler(1975,1977,1979) soru kağıdını kullanan araştırmacılara örnek olarak verilebilir. Temir(1997) tarafından Türkçe çevirisi yapılan ve kullanılan ölçek bu çalışmada da sözkonusu araştırmacıdan izin alınarak kullanılmıştır.

Sonuç olarak soru kağıtlarının orijinal hali kullanırken geçerlilik, duyarlılık ve tutarlılık analizleri yapılıyorsa da, bir başka dile çevrildiklerinde de aynı testlerin yapılması gerekmektedir. Ancak zaman, maliyet, emek ve uygun nitelikleri haiz denek bulma gibi bir çok nedenden dolayı bir çok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da güvenirlik analizi dışında anılan testler yapılmamıştır. Sadece özgün halindeki analiz sonuçları ile ölçeklerin izin alınarak kullanıldığı Temir'in yaptığı testlerle yetinilmiştir.

2.7.1. Ölçü Aracının Güvenirliği ve Geçerliliği

Ölçü aracının güvenirliği ve geçerliliği çeşitli yöntemlerle yapılmaktadır. Bilindiği gibi güvenirlik, ölçmenin tesadüfi hatalardan arındırılmış olması ve aynı şeylerin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır Karasar,1999:148; Gökçe,1992:144). Güvenirlik, şu ya da bu şekilde hesaplanmış bir korelasyon katsayısı ile belirlenir. 0 ile 1 arasında değer alması beklenir ve değer 1.00'a yaklaştıkça güvenirliğin yüksek olduğu kabul edilir.

¹ Likert ölçeği konu ile ilgili çeşitli durumları cevaplayıcının ne ölçüde onaylayıp onaylamadığını belirleyerek; kişilerin duygu, düşünce ve tutumlarının anlaşılmasını sağlar. Olumlu ya da olumsuz yargılar içeren çeşitli sorularla denek beşli yada yedili ölçeğe göre değerlendirilir. Bu çalışmada beşli ölçeğe göre düzenlenmiş iş tatmini kısmının puanları da analiz ve değerlendirmede kolaylık sağlamak için $Y = 1.5.X - 0.5$ denklemi aracılığıyla yedili ölçeğe dönüştürülmüştür. Konu ile ilgili daha geniş bilgi için bkz. Temir (1997:108-110).

Üç tür güvenirlik yöntemi vardır. Bunlar: Zamana göre değişmezlik, bağımsız gözlemciler arasında uyum ve iç tutarlılık analizi. İlk iki yöntem zaman maliyet ve uygunluk açısından çeşitli kısıtları içerdiğinden, bu araştırmada sadece iç tutarlılık analizi yapılmıştır.

İç tutarlılık (internal consistency) analizleri en yaygın kullanılan güvenirlik yöntemidir. Bu çalışmada da söz konusu yöntem **Cronbach Alpha** tekniği vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir.

Cronbach Alpha değeri, 0 ile 1 arasında değişen bir sayıdır. Bu sayı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için bu değerın büyüklüğü konusunda farklı görüşler mevcuttur. Örneğin, Karasar (1999:150) 0.5'ten, Özen (1996:101) 0.7'den daha büyük olması gerektiğini ifade etmektedir.

CRONBACH ALPHA DEĞERİ	İŞ TATMİNİ	ROL ÇATIŞMASI	ROL BELİRSİZLİĞİ
	0.92	0.78	0.82

Tablo-1: Ölçü Aracının Cronbach Alpha Değerleri

SPSS for Windows yazılım aracılığıyla anket araştırma formuna uygulanan Ek 2 te verilen Cronbach Alpha² değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir. Tablo'da görüldüğü gibi anket formunu oluşturan üç ana soru kağıdının değerleri oldukça yüksektir. Bu sonuca göre kullanılan ölçüm aracının içsel tutarlılığının, dolayısıyla güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik testi ise sözkonusu uygulamanın içerdiği varsayımlara dayanılarak yapılmamıştır. Bilindiği gibi bir ölçeğin geçerli kabul edilmesi için, farklı kültürlerde farklı mekanlarda, farklı zamanlarda, farklı gruplara tatbik edilmesi gerekmektedir. Bu durumda

² Cronbach Alpha, ölçeğin güvenirliğini alfa katsayısı kullanılarak hesaplanmasını öngören bir metottur. Ölçeğin alfa değerinin büyüklüğü, değişkenlerin ölçülmek istenen kavramı temsil etme derecesini göstermektedir. Cronbach Alpha, ölçekteki her bir değişkenin varyansı ve bu değişkenler arasındaki kovaryans değerleri kullanılarak hesaplanabilir. Bununla birlikte alfa değerinin değişkenler arasındaki korelasyon değerleri kullanılarak da hesaplanması mümkündür. Her iki yöntem yaklaşık sonuçlar vermekle birlikte, ikinci yaklaşımın daha kolay ve pratik olduğu söylenebilir. (Hayes, 1992'den naklen Baş, 2000:140) Bu maksatla SPSS gibi çeşitli istatistik yazılım programları kullanılabilir.

geçerlilik uygulamaları uzun zaman gerektiren, maliyeti çok yüksek çalışmalar olmaktadır.³ Bu tür çalışmalar, örneğin ilaç sektöründe, 5-10 yıl süren bir zaman diliminde sonuca ulaşmaktadır.

2.8. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmamızda örneklem oluşturulurken, Interpro Pazar Araştırma Merkezinin "Türkiye 1998 İlk Beşyüz Bilişim Şirketi" kitapçığından yer alan sıralamadan yararlanılmıştır⁴. Söz konusu sıralama satış gelirleri temelinde yapılmıştır. Araştırmada yer alan bilişim şirketleri donanım, yazılım, destek hizmetleri, telekom donanımı, telekom hizmeti ve tüketim malzemeleri alanlarında faaliyet göstermektedir. Örneklem, zaman, personel ve maddi kaynak sınırlamaları nedeniyle, ilk beşyüze giren şirketlerden sadece Ankara'da bulunanlar arasından seçilmiştir. Bu amaçla izlenen prosedür şöyledir:

İlk olarak Ankara'da faaliyette bulunan bilişim sektörüne ait ilk beşyüze girmiş özel sektör şirketleri saptanmıştır. Daha sonra bu şirketler arasından 10 kişiden fazla personel çalıştıran özel sektör şirketleri belirlenmiştir⁵. Belirlenen bu şirketlerin yetkilileriyle araştırmaya katılmaları için görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda 30 şirket araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Ancak bu şirketlerin beşi aynı gruba ait olup değişik alanlarda aynı binada faaliyet göstermektedir. Ayrıca araştırmaya katılmayı kabul eden 6 şirket daha sonra anket formlarını iade etmemiştir. Buna göre araştırma Ankara'da faaliyet gösteren 10 kişiden fazla personel çalıştıran toplam 19 özel sektör bilişim örgütü (24 şirket) üzerinde yapılmıştır. Bu durumda örneklem, araştırma evreni olarak Ankara kabul edildiğinde 10 kişiden fazla çalıştıran özel şirketlerin % 60'ını temsil etmektedir. Büyüklük sınırlaması

³ Sosyal bilimlerde ölçme işleminin geçerliliğini saptamanın zorluklarına ilişkin bkz. Gökçe, 1992: 145-147.

⁴ Araştırmanın örnekleminin oluşturulmasında yararlanılan sıralama için bkz. "İlk Beşyüz Bilişim Şirketi Türkiye 1998", Interpro Pazar Araştırma Merkezi, İstanbul, 1999, Özgün Ofset.

⁵ Örneklem saptanırken örgütlerin büyüklük sıralaması personel sayısına göre yapılmıştır. 10 kişiden daha az personel çalıştıran örgütler, araştırılan konunun daha sağlıklı ölçülmesi maksadıyla örneklemin dışında tutulmuştur.

yapılmadan Ankara'da faaliyet gösteren ilk beşyüz bilişim şirketinden, %32'sini; Türkiye'de ise yaklaşık %5'ni temsil etmektedir.⁶ Bu oranlar 10 kişiden daha fazla çalıştıran örgütler için daha yüksektir. Yukarıda ifade edildiği gibi başlangıçta araştırma örneklemine, Ankara'da faaliyet gösteren 10 kişiden fazla personel çalıştıran tüm örgütler katılmak istenmiştir. Ancak kimi örgütlerin araştırmaya katılmayı reddetmesi; katılma oranının çok yüksek olmasına rağmen Ankara'da faaliyet yürüten bilişim örgütlerini temsil edip etmediği sorulabilir. Bilindiği gibi en ideal örneklem, araştırma evrenidir. Zaman, maliyet, emek, evrenin büyüklüğü gibi çeşitli nedenlerden dolayı bu ideal duruma ulaşılamaz. Bu yüzden değişik istatistik teknikler kullanılarak örneklemin evreni temsil etmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu aşamada örneklemin tesadüfi ya da bilinçli seçilmesinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus; örneklemin, araştırma yapılan evrenin değişik özelliklerini temsil edip etmediğidir. Araştırmamıza katılan örgütlerin bu anlamda bir noktada kümelenmediği, bilişim sektörünün farklı alanlarında faaliyet gösterdiği görülmektedir. Örnekleme ait çeşitli özellikleri gösteren Tablo- 2; Tablo-7 incelendiğinde, örneklemin örgüt büyüklükleri, meslek grupları, yaş cinsiyet gibi özelliklerde, istatistiksel açıdan anlamlı sayılarda dağıldığı görülmektedir.⁷

Araştırmaya katılacak örgütlerin örnekleme yapıldıktan sonra, sözkonusu örgütlerde ankete katılmak isteyenler tespit edilmiş ve toplam 440 anket formu bizzat örgütlere gidilerek dağıtılmıştır. Bu anketlerin ancak 293 tanesi geri toplanabilmiştir. Bu durumda geri dönüş oranı %66'dır. Bununla birlikte söz konusu anket formlarının 19 tanesi çeşitli cevaplar ve bilgilerde eksiklik içerdiği için değerlendirme dışı tutulmuş ve toplam 274 kişiden elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır. Sözkonusu sayının istatistiksel analizler için yeterli büyüklük içerdiği söylenebilir.

⁶Bilişim sektöründe, aynı gruba ait şirketler genel olarak tek bir patron veya yönetici emrinde örgütlenmektedir. Ayrıca az da olsa kamu şirketleri bu alanda faaliyet göstermektedir. Bu durumda sözkonusu oranlar biraz daha yüksek çıkmaktadır.

⁷Tesadüfen ortaya çıkan bu örneklem örgütsel büyüklük açısından Ek- 3 incelendiğinde, daha sağlıklı yargılara ulaşılabilir. Örneğin Ankara'da faaliyet gösteren en büyük bilişim örgütü olan Başarı Elektronik (Türkiye 8.), en büyük yazılım şirketi olan Likom Yazılım (Türkiye 76.) örneklem kapsamında yer almaktadır.

Örgütsel Büyüklük	Sayı	Oran(%)	Örgüt Sayısı
Küçük	101	36,9	12
Orta	69	25,2	4
Büyük	104	38,0	3
Toplam	274	100,0	19

Tablo-2: Örgütsel Büyüklüğe Göre Örneklemin Dağılımı

Araştırmanın örneklemine, özellikler açısından baktığımızda şunları görmekteyiz:

Araştırma örnekleminde örgütsel büyüklük⁸ açısından bakıldığında küçük, orta ve büyük ölçekli örgütlerden anlamlı sayılacak ve istatistiksel analiz yapılacak sayıda örgüt ve denek sayısı görülmektedir. Tablo 2’de görüldüğü gibi, örneklemden 274 kişiden 101’i (%36.9) küçük örgütlerde; 69’u (%25.2) orta büyüklükteki örgütlerde; 104’ü ise büyük örgütlerde yer almaktadır.

Meslek Grupları	Sayı	Oran(%)
Bilgisim Uzmanı	84	30,7
Teknisyen	60	21,9
Yönetici	40	14,6
Genel Hizmet	37	13,5
Müşteri-Satış	31	11,3
Muhasebeci	22	8,0
Toplam	274	100,0

Tablo-3: Mesleklere Göre Örneklemin Dağılımı

⁸ Örgütlerin, üretim miktarı, satış tutarı, piyasa payı gibi çeşitli kriterlerle büyüklükleri belirlenmektedir. Bunların başında gelen ve en çok kullanılan nicel ölçüt personel sayısıdır (Müftüoğlu, 1998: 82). Personel sayısına göre çok çeşitli örgütsel büyüklük gruplandırmaları mevcuttur. Ancak genel kabul gören yaklaşım; Türkiye’nin şartları; ve DPT ve DİE gibi kamu kurumlarının yaptığı sınıflamaya göre örgütsel büyüklük şöyle saptanabilir. 1-9 arası personel çalıştıran işletmeler çok küçük örgüt; 10- 49 personel çalıştıran küçük örgüt; 50- 99 personel çalıştıran orta ölçekli örgüt; ve yüzden fazla personel çalıştıran örgütlerde büyük örgüt olarak tanımlanabilir (Müftüoğlu, 1998:132-133). Bu konuda çok daha ayrıntılı bilgi için bkz. Müftüoğlu (1998:75-155).

Araştırmaya katılan denekler çok çeşitli görevlerde çalışmaktadır. Bu görevler tarafımızdan Tablo-3'te görüldüğü gibi altı meslek grubuna ayrılmıştır. Bilişim sektörü bilindiği gibi son on yılda şekillenmiştir. Özellikle internet ve cep telefonu sahasındaki gelişmeler bütün hızıyla devam ettiği için klasik örgütlerde rahatlıkla yapılan iş ve meslek tipolojisini buraya aynen aktarmak mümkün olmamıştır. Bilişim uzmanı kapsamında yazılım mühendisi, network uzmanı, bilgisayar mühendisi, web master, sistem analisti, bilişim danışmanı gibi çok yoğun oranda bilişim teknolojisi bilgisi kullanan ve çoğunluğu lisans ve lisans üstü eğitim almış kişilerin oluşturduğu görevler alınmıştır. Tablo-3'te görüleceği gibi örneklemin 84'ü (%30,7) bu grubu teşkil etmektedir. Bilişim sektörüyle ilgili önemli ikinci teknik eleman grubu ise teknisyen adı altında toplanmıştır. Bu grupta yer alan denekler genellikle lise mezunu olup yazılım, donanım, internet gibi alanlarda teknik servis hizmeti vermektedir. Örneklemin 60'ı (%21,9) bu grupta toplanmıştır. Üçüncü önemli meslek grubu ise yöneticilerdir. Bu gruba çeşitli birimlerin müdür ve yöneticileri ile üst yönetime dahil edilmiştir. Örneklemin 40'ı (%14,6) bu gruptadır. Dördüncü meslek grubu ise genel hizmetlerdir. Burada şoför, hizmetli, ofis boy, sekreter (yönetici sekreter hariç) gibi çeşitli işler dahil edilmiştir. Bu meslek grubu örneklemin en düşük eğitim düzeyine sahip olup, toplam 37 (%13,5) kişidir. Beşinci meslek grubunu ise donanım, yazılım, internet gibi çeşitli alanlardaki ürünlerin satış, pazarlama ve müşteri sorunlarıyla ilgilenen işler oluşturmaktadır. Örneklemin 31'i (%11,3) söz konusu meslek grubunda yer almıştır. Son olarak muhasebe ve finans bölümlerinde çalışan denekler muhasebe mesleği altında gruplandırılmıştır. Örneklemin 22'si (%8) bu gruptadır.

Cinsiyet	Sayı	Oran(%)
Erkek	163	59,5
Kadın	111	40,5
Toplam	274	100,0

Tablo-4: Örneklemin Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı

Örneklemin cinsiyet değişkeni açısından dağılımı tablo-4'te gösterilmiştir. Buna göre örneklem kadın ve erkek çalışanlar açısından birbirine yakın rakamlardan oluşmaktadır. Örneklemin 163'ü (%59,5) erkek, 111'i (%40,5) kadındır.

Yaş	Sayı	Oran(%)
29 ve altı	167	60,9
30-39	80	29,2
40 ve Üstü	27	9,9
Toplam	274	100,0

Tablo-5: Örneklemin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Örneklem yaş değişkeni açısından Tablo-5'te gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında örneklemin oldukça genç bir yapı sergilediğini söylemek mümkündür. Örneklemin, 167'si (%60,9) 30 yaş altı, 80'i (%29,2) 30-39 ve 27'si (%9,9) 40 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır.

Öğrenim Durumu	Sayı	Oran(%)
Ortaokul ve Altı	16	5,8
Lise	82	29,9
Ön Lisans	33	12,0
Lisans	126	46,0
Yüksek Lisans	15	5,5
Doktora	2	0,7
Toplam	274	100,0

Tablo-6: Örneklemin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Örneklem öğrenim değişkeni açısından da Tablo-6'da gösterilmiştir. Tablo-6'ya bakıldığında örneklemin öğrenim düzeyinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Örneklemin, 98'i (%35,8) lise ve altı öğrenim düzeyine sahipken; 176'sı (%64,2) ön lisans ve daha yüksek bir düzeyde öğrenim görmüştür.

Sıralı Amir Sayısı	Sayı	Oran(%)
Hiç	10	3,7
1	51	18,6
2	103	37,6
3	47	17,2
4 ve Daha Fazla	63	23,0
Toplam	274	100,0

Tablo-7: İşgörenlerin Sıralı Amir Sayısına Göre Dağılımı

Örnekleme dahil olan işgörenlerin bulundukları yönetim kademesinden ziyade, örgüt içinde hiyerarşik olarak hangi basamakta oldukları saptanmaya çalışılmıştır. Çünkü bir sekreter yada şöför en alt örgütsel kademede çalışabilir. Bununla birlikte doğrudan en üst kademedeki yetkiliyle temas imkanı bulduğu bir pozisyonu da işgal etmiş olabilir. Bu yüzden araştırılan konuların çözümlenebilmesine yardımcı olacağı düşünülerek deneklere bağlı oldukları sıralı amir sayısı sorulmuştur.

Tablo-7’de örnekleme dahil olan işgörenlerin sıralı amir sayısına göre dağılımı vardır. Buna göre örneklemin, 10’u (%3.7) hiç bir üste bağlı değildir (Bunlar ya işletmenin tek sahibi ya da ortağıdır). Örneklemin 51’i (18.6) sadece bir üste bağlı iken, 103’ünün (%37.6) üstünde sıralı olarak iki yönetici vardır. Diğer yandan 47 işgörenin (%23) üstünde sıralı üç yönetici, 63 (%23) işgörenin üstünde ise 4 veya daha fazla sıralı yönetici bulunmaktadır.

Tecrübe Durumu	Sayı	Oran
Tecrübesiz	96	35,0
Vasat Tecrübeli	89	32,5
Tecrübeli	89	32,5
Toplam	274	100,0

Tablo-8: İşgörenlerin Bulundukları Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Örneklemin bir başka özelliği olarak deneklerin örgütte çalışma sürelerine göre tecrübe⁹ durumları tablo-8' de gösterilmiştir. Tablodaki tecrübe gruplaması sektörün yeniliği gözönüne alınarak göreceli yapılmıştır. Buna göre işgörenlerin 96'sı (%35) tecrübesiz, 89'u (%32.5) vasat tecrübeli ve 89'u (%32.5) tecrübelidir.

2.9. Veri Analiz Yöntemi

Bilişim örgütlerinde rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını, var ise yönünü ve derecesinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analiz yöntemi kullanılmıştır¹⁰. Bilindiği gibi korelasyon iki değişken arasında ilişkinin varlığını araştıran bir istatistiksel tekniktir. Bu analizde ilişkinin derecesini ölçmek için korelasyon katsayısı kullanılır. Söz konusu katsayı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı 1 olduğunda değişkenler arasında tam bir bağıntı var demektir. Eğer değişkenler arasında hiç bir bağıntı yoksa, $r=0$ 'dır. Korelasyon pozitif ya da negatif olabilir. Eğer bir değişken artarken diğer değişken de orantılı olarak artıyorsa, aralarında pozitif bir ilişki var demektir. Değişkenlerden biri azalırken diğeri artıyorsa, o zaman negatif bağıntıdan söz edilir (Sencer ve Sencer,1978:691-693; Kaptan, 1998:227-231).

Araştırma konusu olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve miktarı, SPSS yazılım programı aracılığıyla, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu tekniği kullanılarak saptanmıştır.

⁹ Araştırma yapılan sektör gerek dünyada gerek ülkemizde son on yılda gelişmiştir. Bu nedenle tecrübe kriteri şöyle oluşturulmuştur: 0-1 yıl çalışanlar tecrübesiz; 2-3 yıl çalışanlar tecrübeli; 4 yıl ve üzeri çalışanlar tecrübeli. Ayrıntılı bilgiler için bkz. Ek-2

¹⁰ Kaptan'ında ifade ettiği gibi doğa bir ilişkiler sistemidir. Bilim ve araştırmanın amacı bu ilişkileri belirleme ve bunlara ait yasaları keşfetmektir. Gerçek bilimsel araştırmalarda karşılaşılan sorunların çoğu, iki ya da daha çok değişken arasında ilişkinin var olup olmadığını; varsa bu ilişkinin derecesini ve yönünü saptamaya yöneliktir (1998:227). Bu ilişkiyi ölçmek için geliştirilmiş olan korelasyon analizi sosyal bilimlerde sıkça kullanılan istatistik tekniklerinin başında gelmektedir. Bu konuda bkz. Kaptan, 1998; Karasar, 1999; Korum, 1991; Arkan, 1995; Sencer ve Sencer,1978.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

Tezin bu bölümünde, önceki sayfalarda kuramsal olarak açıklamaları yapılan rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişki, alan araştırmasıyla bilişim sektöründe yer alan örgütler üzerinde incelenmiş, elde edilen bilgi ve bulguların yorumu ve değerlendirilmesi yapılmıştır..

3.1. Araştırmanın Bulguları

Tablo-9'da çalışmamız kapsamında bulunan rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatminine ilişkin temel istatistiki bilgiler topluca verilmiştir. Yedili Likert tipi ölçekle elde edilen veriler kısaca şöyle değerlendirilebilir:

Tablo-9'da görüldüğü gibi araştırmaya dahil olan bilişim örgütlerinde rol çatışması ortalaması 3.60 ve rol belirsizliği ortalaması 2.51 oranlarında çıkmıştır. Yedili ölçeğe göre değerlendirme yapıldığında sözkonusu oranlarından hareketle bilişim örgütlerinde düşük rol çatışması ve rol belirsizliği yaşanmaktadır denebilir. Diğer yandan iş tatmini ortalaması 4.68 gibi yüksek bir değer çıkmıştır. Genel olarak bilişim örgütlerinde çalışanların iş tatmini yaşadığını söylemek mümkündür. Bu oranlar aynı zamanda değişkenler arasında olması beklenen ilişkinin yönü hakkında genel düzeyde ve yüzeysel ipuçları vermektedir. Başka bir ifade ile rol çatışması ve rol belirsizliğinde (bağımsız değişkenler) artış ya da azalışın; iş tatmininde (bağımlı değişken) artış yada azalışa neden olup olmadığı hakkında kabaca fikir vermektedir. Bu durumda Tablo 9'daki değişkenlerin ortalama değerlerine bakılarak rol çatışması ve rol belirsizliğinde azalışın iş tatmininde yükselmeye neden olduğu, şimdilik ifade edilebilir. Ancak bu ilişkinin varlığını ve yönünün negatif olduğunu iddia etmek için korelasyon analizleri gibi başka istatistiki yöntemlerin kullanılması gerekmektedir.

DEĞİŞKENİN ADI	SAYI	MİN. DEĞER	MAX. DEĞER	ARALIK	ORT. DEĞER	STAND. SAPMA
İŞ TATMİNİ	274	2,21	6,56	4,35	4,68	,702
ROL ÇATIŞMASI	274	1,00	6,75	5,75	3,60	1,242
ROL BELİRSİZLİĞİ	274	1,00	6,67	5,67	2,51	1,160

Tablo-9: Değişkenlere İlişkin Temel İstatistik Veriler

Tablo-9'a bakıldığında araştırmanın sıhhati hakkında da genel olarak olumlu şeyler söylenebilir. Söz konusu tabloda görüldüğü gibi ölçümün standart sapması oldukça düşüktür. Bu bize ortalamaların uçlarda değil normal dağılıma yakın biçimde dağıldığını göstermektedir

Yukarıda ifade edilen genel bilgilerin derinleştirmesi ve elde edilen verilerin yorumlanabilmesi için araştırmanın bu safhasında ortaya atılan hipotezler test edilecektir.

3.1.1. Birinci Hipotezin Test Edilmesi

İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖR	Sayı	Korelasyon -r-	Anlamlılık -p-
ROL ÇATIŞMASI	274	-,504	,000

Tablo-10: Bilişim Örgütlerinde Rol Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Karar: Hesaplanan korelasyon değeri %95 anlamlılık derecesinde $r=-,504$ bulunmuştur. H_1 kabul edilir.

Yorum : H_1 'in kabulü; bilişim örgütlerinde çalışanları yaşadıkları rol çatışmaları ile iş tatminleri arasında negatif bir ilişkinin mevcut olduğu anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle korelasyon düzeyinin “-” ve .504 miktarında olması, bilişim örgütlerinde rol çatışmasının arttığında iş tatmininin

azaldığını, rol çatışmasının azaldığında ise iş tatmininin arttığını göstermektedir.

3.1.2. İkinci Hipotezin Test Edilmesi :

İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖR	Sayı	Korelasyon -r-	Anlamlılık -p-
ROL BELİRSİZLİĞİ	274	-,453	,000

Tablo-11: Bilişim Örgütlerinde Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Karar: Hesaplanan korelasyon değeri %95 anlamlılık derecesinde $r=-,453$ bulunmuştur. H_1 kabul edilir.

Yorum : H_1 'in kabulü; bilişim örgütlerinde çalışanların yaşadıkları rol belirsizliği ile iş tatminleri arasında negatif bir ilişkinin mevcut olduğu anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle korelasyon düzeyinin “-” ve .453 miktarında olması, bilişim örgütlerinde rol çatışmasının arttığında iş tatmininin azaldığını, azaldığında ise iş tatmininin arttığını göstermektedir.

3.1.3. Üçüncü Hipotezin Test Edilmesi :

TECRÜBE DURUMU	İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖR	Sayı	Korelasyon -r-	Anlamlılık -p-
Tecrübesiz (0-1Yıl)	ROL ÇATIŞMASI	96	-,467	,000
Vasat tecrübeli (2-3 Yıl)	ROL ÇATIŞMASI	89	-,478	,000
Tecrübeli (4 ve Üzeri)	ROL ÇATIŞMASI	89	-,539	,000

Tablo-12: Tecrübe Durumlarına Göre Rol Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Karar: Tecrübe durumlarına göre saptanan korelasyon değeri %95 anlamlılık derecesinde sırasıyla $r=-,467$; $r=-,478$; $r=-,539$ bulunmuştur. H_1 kabul edilir.

Yorum : H_1 'in kabulü; bilişim örgütlerinde çalışanların yaşadıkları rol çatışması ile iş tatminleri arasındaki negatif ilişkinin tecrübe durumuna göre

değişmediğini göstermektedir. Bir başka ifadeyle farklı tecrübe derecelerine sahip işgörenlerin yaşadıkları rol çatışması arttığında iş tatminleri azalmakta, yaşadıkları rol çatışması azaldığında ise iş tatminleri artmaktadır. İşgörenlerin tecrübe birikimi bu ilişkinin varlığını, yönünü ve miktarını anlamlı bir biçimde değiştirmemektedir.

3.1.4. Dördüncü Hipotezin Test Edilmesi:

TECRÜBE DURUMU	İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖR	Sayı	Korelasyon -r-	Anlamlılık -p-
Tecrübesiz (0-1Yıl)	ROL BELIRSIZLIĞI	96	-,481	,000
Vasat tecrübeli (2-3 Yıl)	ROL BELIRSIZLIĞI	89	-,467	,000
Tecrübeli (4 ve Üzeri)	ROL BELIRSIZLIĞI	89	-,450	,000

Tablo-13: Tecrübe Durumlarına Göre Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Karar: Tecrübe durumlarına göre saptanan korelasyon değeri %95 anlamlılık derecesinde sırasıyla $r=-,481$; $r=-,467$; $r=-,450$ bulunmuştur. H_1 kabul edilir.

Yorum : H_1 'in kabulü; bilişim örgütlerinde çalışanların yaşadıkları rol belirsizliği ile iş tatminleri arasındaki negatif ilişkinin, tecrübe durumuna göre değişmediğini göstermektedir. Bir başka ifadeyle farklı tecrübe derecelerine sahip işgörenlerin yaşadıkları rol belirsizliği arttığında iş tatminleri azalmakta, yaşadıkları rol belirsizliği azaldığında ise iş tatminleri artmaktadır. İşgörenlerin tecrübe birikimi bu ilişkinin varlığını, yönünü ve miktarını anlamlı bir biçimde değiştirmemektedir.

3.1.5. Beşinci Hipotezin Test Edilmesi:

ÖRGÜTSEL BÜYÜKLÜK	İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖR	Sayı	Korelasyon -r-	Anlamlılık -p-
Küçük	ROL ÇATIŞMASI	101	-,547	,000
Orta	ROL ÇATIŞMASI	69	-,572	,000
Büyük	ROL ÇATIŞMASI	104	-,433	,000

Tablo-14: Örgütsel Büyüklüğe Göre Rol Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Karar: Örgütsel büyüklük durumlarına göre saptanan korelasyon değeri %95 anlamlılık derecesinde sırasıyla $r=-,547$; $r=-,572$; $r=-,433$ bulunmuştur. Göreceli olarak korelasyon değerleri arasında önemli bir farklılık görülmektedir. En büyük korelasyon değeri olan $-,572$ ile en küçük korelasyon $-,433$ değerleri karşılaştırıldığında $z=1.18$ 'i vermektedir¹. İki yönlü bir teste 1.96'dan daha küçük bir değer $z.05$ düzeyinde anlamsızdır. Bu durumda H_1 kabul edilir.

Yorum : H_1 'in kabulü; bilişim örgütlerinde çalışanların yaşadıkları rol çatışması ile iş tatminleri arasındaki negatif ilişkinin, örgütsel büyüklük durumuna göre değişmediğini göstermektedir. Bir başka ifadeyle, farklı örgütsel büyüklükteki işgörenlerin yaşadıkları rol çatışması arttığında iş tatminleri azalmakta, yaşadıkları rol çatışması azaldığında ise iş tatminleri artmaktadır. İşgörenlerin bulundukları örgütün büyüklüğü bu ilişkinin varlığını, yönünü ve miktarını anlamlı bir biçimde değiştirmemektedir.

3.1.6. Altıncı Hipotezin Test Edilmesi :

ÖRGÜTSEL BÜYÜKLÜK	İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖR	Sayı	Korelasyon -r-	Anlamlılık -p-
Küçük	ROL BELİRSİZLİĞİ	101	-,473	,000
Orta	ROL BELİRSİZLİĞİ	69	-,463	,000
Büyük	ROL BELİRSİZLİĞİ	104	-,429	,000

Tablo-15: Örgütsel Büyüklüğe Göre Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

¹ Tablo-14'deki korelasyon değerleri küçük,orta ve büyük örgütlerde $P<.000$ anlamlılık düzeyinde rol çatışması ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Tüm örgüt büyüklüklerindeki korelasyon değerlerinin anlamlı olması, ileri sürdüğümüz hipotezi tek başına destekler görülmektedir. Ancak korelasyon değerlerindeki büyük miktari farklılıklar akla şu soruyu getirmektedir. Bu farklılık istatistiksel açıdan önemsenecek derecede anlamlı mıdır? Bu sorunun cevabını vermek için iki bağımsız korelasyon arasındaki farkın anlamlılık testi yapılmaktadır. Hipotez 5'in sınımasında ortaya çıkan görece farklılığın anlamlı olup olmadığı, Bruning ve Kintz (1993:280-282) ile Kaptan(1998:275-276)'ın iki korelasyon karşılaştırmasında önerdikleri istatistiki yöntemle yapılmıştır.

Karar: Örgütsel büyüklük durumlarına göre saptanan korelasyon değeri %95 anlamlılık derecesinde sırasıyla $r=-,473$; $r=-,463$; $r=-,429$ bulunmuştur. Bu durumda H_1 kabul edilir.

Yorum : H_1 'in kabulü; bilişim örgütlerinde çalışanların yaşadıkları rol belirsizliği ile iş tatminleri arasındaki negatif ilişkinin örgütsel büyüklük durumuna göre değişmediğini göstermektedir. Bir başka ifadeyle farklı örgütsel büyüklükteki işgörenlerin yaşadıkları rol belirsizliği arttığında iş tatminleri azalmakta, yaşadıkları rol belirsizliği azaldığında ise iş tatminleri artmaktadır. İşgörenlerin bulundukları örgütün büyüklüğü bu ilişkinin varlığını, yönünü ve miktarını anlamlı bir biçimde değiştirmemektedir.

3.1.7. Yedinci Hipotezin Test Edilmesi :

Sıralı Amir Sayısı ²	İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖR	Sayı	Korelasyon -r-	Anlamlılık -p-
1	ROL ÇATIŞMASI	51	-,491	,000
2	ROL ÇATIŞMASI	103	-,423	,000
3	ROL ÇATIŞMASI	47	-,719	,000
4 ve Daha Fazla	ROL ÇATIŞMASI	63	-,559	,000

Tablo-16: Sıralı Amir Sayısına Göre Rol Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Karar: Sıralı amir sayısına göre saptanan korelasyon değeri %95 anlamlılık derecesinde sırasıyla $r=-,491$; $r=-,423$; $r=-,719$; $r=-,559$ bulunmuştur. Göreceli olarak korelasyon değerleri arasında önemli bir farklılık görülmektedir. En büyük korelasyon değeri olan $-,719$ ile en küçük korelasyon $-,423$ değerleri karşılaştırıldığında $z=2.51$ 'i vermektedir. İki yönlü bir teste 1.96'dan daha büyük bir z $z.05$ düzeyinde anlamlıdır. Anlamlı bir z bize iki korelasyon değerinin, çok büyük bir ihtimalle gerçekten farklı olduğunu gösterir. Bu durumda H_1 reddedilir.

² Yedinci hipotezin testinde bir üstünde amir olmayan çalışanlar analize dahil edilmemiştir. Daha önce de ifade edildiği gibi bu işgörenler ya örgütün sahibi yada ortağı konumundadır. Sayıları toplam 10 kişidir. Söz konusu denekler istatistiksel açıdan anlamlı bir örneklem sayısını temsil etmedikleri için analize dahil edilmemiştir

Yorum : H_1 'in reddedilmesi; bilişim örgütlerinde çalışanların yaşadıkları rol çatışması ile iş tatminleri arasındaki negatif ilişkinin, bağlı olunan sıralı amir sayısı durumuna göre değişiklik arz ettiğini göstermektedir. Ancak tablo-16'daki bulguların hipotezi kısmen de desteklediğini söylemek olasıdır. Bulgulara göre bütün durumlarda rol çatışması ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ancak bu ilişkinin miktarı, belli sayıda (3) sıralı amire bağlı olan işgörenlerde aşırı derecede yükselmektedir. Bu durum, örneklem sayısının az olmasından (47) ve araştırma verilerinin anket aracılığıyla toplanmasından oluşan sınırlılıklardan kaynaklanabileceği gibi gerçekten bu tür bir ilişki de söz konusu olabilir. Sonuç olarak araştırma bulguları ışığında, işgörenlerin bağlı oldukları sıralı amir sayısına göre yaşadıkları rol çatışmasının, iş tatminlerine etkisi önemli ve anlamlı bir şekilde farklılaştığı ifade edilebilir.

3.1.8. Sekizinci Hipotezin Test Edilmesi :

Sıralı Amir Sayısı	İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖR	Sayı	Korelasyon -r-	Anlamlılık -p-
1	ROL BELİRSİZLİĞİ	51	-,414	,003
2	ROL BELİRSİZLİĞİ	103	-,467	,000
3	ROL BELİRSİZLİĞİ	47	-,509	,000
4 ve Daha Fazla	ROL BELİRSİZLİĞİ	63	-,441	,000

Tablo-17: Sıralı Amir Sayısına Göre Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Karar: Sıralı amir sayısına göre saptanan korelasyon değeri %95 anlamlılık derecesinde sırasıyla $r=-,414$; $r=-,467$; $r=-,509$; $r=-,441$ bulunmuştur. Bu durumda H_1 kabul edilir.

Yorum : H_1 'in kabulü; bilişim örgütlerinde çalışanların yaşadıkları rol belirsizliği ile iş tatminleri arasındaki negatif ilişkinin, bağlı olunan sıralı amir sayısı durumuna göre değişmediğini göstermektedir. Bir başka ifadeyle farklı sayıda sıralı amire bağlı olan işgörenlerin yaşadıkları rol belirsizliği arttığında iş tatminleri azalmakta, yaşadıkları rol belirsizliği azaldığında ise iş tatminleri

artmaktadır. İşgörenlerin bağlı oldukları sıralı amir sayısı bu ilişkinin varlığını, yönünü ve miktarını anlamlı bir biçimde değiştirmemektedir.

3.1.9. Dokuzuncu Hipotezin Test Edilmesi :

Meslek Grubu	İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖR	Sayı	Korelasyon -r-	Anlamlılık -p-
Bilisim Uzmanı	ROL ÇATIŞMASI	84	-,533	,000
Teknisyen	ROL ÇATIŞMASI	60	-,632	,000
Yönetici	ROL ÇATIŞMASI	40	-,481	,002
Müşteri-Satış	ROL ÇATIŞMASI	31	-,510	,003
Muhasebeci	ROL ÇATIŞMASI	22	-,156	,487
Genel Hizmet	ROL ÇATIŞMASI	37	-,345	,037

Tablo-18: Meslek Gruplarına Göre Rol Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Karar: Meslek gruplarına göre saptanan rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişki değeri bazı gruplarda $p < .487$ olmak üzere istatistiksel açıdan anlamsız çıkmıştır. Bu durumda H_1 reddedilir.

Yorum : H_1 'in reddedilmesi; bilişim örgütlerinde çalışanların yaşadıkları rol çatışması ile iş tatminleri arasındaki negatif ilişkinin, meslek kategorisine göre değişiklik arz ettiğini göstermektedir. Ancak tablo-18'deki bulguların hipotezi kısmen de desteklediğini söylemek olasıdır. Bulgulara göre bütün durumlarda rol çatışması ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ancak bu ilişkinin miktarı sadece muhasebe işlerini yapan işgörenler de anlamsız çıkmaktadır. Bu durum örneklem sayısının az olmasından (22) ve araştırma verilerinin anket aracılığıyla toplanmasından oluşan sınırlılıklardan kaynaklanabileceği gibi gerçekten bu tür bir ilişkide söz konusu olabilir. Sonuç olarak bu araştırma bulgularına göre, işgörenlerin bulundukları bazı meslek grupları, yaşadıkları rol çatışmasının iş tatminlerine etkisini anlamsız kılabilir.

3.1.10. Onuncu Hipotezin Test Edilmesi :

Meslek Grubu	İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖR	Sayı	Korelasyon -r-	Anlamlılık -p-
Bilisim Uzmanı	ROL BELİRSİZLİĞİ	84	-,463	,000
Teknisyen	ROL BELİRSİZLİĞİ	60	-,563	,000
Yönetici	ROL BELİRSİZLİĞİ	40	-,511	,001
Müşteri-Satış	ROL BELİRSİZLİĞİ	31	-,607	,000
Muhasebeci	ROL BELİRSİZLİĞİ	22	-,032	,887
Genel Hizmet	ROL BELİRSİZLİĞİ	37	-,222	,188

Tablo-19: Meslek Gruplarına Göre Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Karar: Meslek gruplarına göre saptanan rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişki (r) değeri iki grupta sırasıyla $p < .887$, $p < .188$ olmak üzere istatistiksel açıdan anlamsız çıkmıştır. Bu durumda H_1 reddedilir.

Yorum : H_1 'in reddedilmesi; bilişim örgütlerinde çalışanların yaşadıkları rol belirsizliği ile iş tatminleri arasındaki negatif ilişkinin meslek kategorisine göre değişiklik arz ettiğini göstermektedir. Tablo-19'daki bulgular, onuncu hipotezimizi bir önceki hipoteze nazaran daha güçlü biçimde çürütmektedir. Bulgulara göre dört meslek grubunda rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişki, meslek kategorisinden anlamlı biçimde etkilenmezken; son iki grupta bu ilişkinin ortadan kalktığı görülmektedir. Daha öncede ifade ettiğimiz gibi özellikle sözkonusu gruplarda örneklem sayısının az olması, bulgulara ihtiyatla yaklaşmayı gerektirmektedir. Ancak sonuç itibarıyla eldeki mevcut bulguların ışığında, işgörenlerin bulundukları bazı meslek grupları, yaşadıkları rol çatışmasının iş tatminlerine etkisini anlamsız kılabilir.

ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminini ne ölçüde etkilediği araştırılmıştır. Bu maksatla rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve miktarı korelasyon analizi aracılığıyla saptanmaya çalışılmıştır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi etkileyebileceği düşünülen örgütsel büyüklük, iş tecrübesi, meslek ve sıralı amir sayısı gibi örgütsel faktörler de yapılan araştırmaya dahil edilmiştir.

Bu çalışmanın kuramsal kısmında vurgulandığı gibi rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini olguları arasındaki ilişki konusunda yüzlerce araştırma ve inceleme yapılmıştır. Bu araştırma ve incelemeler birbirinden farklı bulgu ve sonuçlara ulaşmıştır. Genel olarak bu araştırma bulguları ve sonuçlarını değerlendirdiğimizde daha önce yapılan çalışmalar paralelinde birbiriyle tezat bulguları ihtiva eden sonuçlara bizde ulaştık.

Rol çatışması ve rol belirsizliği sorunları araştırmanın birinci bölümünde ifade edildiği gibi yapısal ve dinamik sorunlardır. Yani örgüt ve yönetim politikalarıyla, örgütün dışındaki gelişmelere duyarlı özellikleri olan olgulardır. Olağan şartlarda bir örgütün rol çatışması ve rol belirsizliğine meydan vermemesi beklenir. Çünkü örgütler rastgele oluşturulmuş varlıklar değildir. Örgütü meydana getiren roller ve statüler önceden planlanmakta ve organize edilmektedir. Aynı zamanda roller ve statüler arasındaki ilişkiler, pratik ve etkin bir biçimde yerine getirilmesi için koordine edilir. Kısaca bir örgütün etkin ve verimli çalışması için örgütte gerçekleşebilecek tüm faaliyetler ve bu faaliyetler arasındaki ilişkilerin kuralları rasyonel biçimde belirlenir. Örgütlerin olağan şartlarda faaliyetlerini bu akıllı düzenlemeye göre yaptıkları ve işgörenlerin bu düzenlemenin sonucunda nasıl davranacaklarını bildikleri söylenebilir. Yani örgütlerde işgörenlerin, normal şartlar altında, nasıl, kiminle, ne zaman ne yapacakları sorularının cevaplarını bilmeleri gerekmektedir. Şayet işgörenlerin kafalarında bu tür soruların cevapları muğlak ise, örgütün işleyişinin çok ciddi problemlerle karşı karşıya olduğunu söylemek kehanet sayılmamalıdır. Örgütün çalışma performansını olumsuz

etkileyecek olan bu durum, şüphesiz işgörenlerin işe karşı olan duygularında da ciddi sıkıntılar meydana getirecektir

Daha öncede ifade ettiğimiz gibi genel olarak iş tatmini, işgörenlerin işin tüm özelliklerine karşı beslediği duyguların toplamı olarak tanımlanmaktadır. İş tatminini etkileyen işin başlıca nitelikleri arasında, işin kendisi, amirlerin yönetim tarzı, iş arkadaşları, ücret ve terfi imkanları gelmektedir. Sayılan bu özelliklere dikkatlice bakıldığında, bir örgütün iklimi ve işleyişi hakkında da genel bir kanaat oluşturulabilir. Şayet yapılan bir iş işgören tarafından nasıl, ne zaman, kiminle niçin yapacağım sorularıyla değerlendirildiğinde; olumsuz biçimde yargılanıyorsa, o işin karakteri (rutin, karmaşık) ne olursa olsun, işgöreni işinden soğutacaktır. Aynı yargılama işin diğer boyutlarını oluşturan yönetim tarzı, iş arkadaşları, ücret ve terfi imkanları içinde geçerlidir. Eğer bir işgören amirinin ve iş arkadaşlarının davranışlarını birbiriyle çelişkili ve belirsiz bir ilişkiler yumağı şeklinde görüyorsa, ücret ve ilerleme imkanlarının neye ve kime göre belirlendiğini bilmiyorsa, işi hakkında çok ciddi boyutlarda olumsuz fikirler edineceğini söylemek mümkündür.

Buraya kadar örgütler ve örgütlerde yürütülen işler hakkında yaptığımız kısa değerlendirme, genel olarak pek çok araştırmacı tarafından da paylaşılmıştır. Yukarıda kurguladığımız örgüt, iş ve işgören ilişkisinin uygulamada da benzer şekilde tezahür etmesi gerektiğini düşünmekteyiz. Örgütlerde yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliği sorunlarını belli bir mantık süzgecinden geçirdiğimizde (her etkinin bir tepkisi olması kuralından hareketle), belli sonuçlar doğurmasını beklemekteyiz. Yani bir örgütte rol çatışması ve rol belirsizliği varsa, işgörenlerin faaliyetlerini yerine getirirken diğer işgörenlerin rolleriyle çatışıyorsa ve bu kurumsal düzenlemenin bir ürünü ise, genel olarak işgörenlerin bu tür işlere soğuk yaklaşacağı fikri akla gelmektedir. Örgütsel nedenlerden ötürü bir insan, işini (rolünü) nasıl yapacağını bilmiyorsa, ya da örgütsel rolünü yerine getirirken hem kendisiyle, hem de başkalarıyla sık sık çatışıyorsa, bulunduğu yerde mutsuz olması beklenir. Tam tersi durumda ise, işiyle ilgili olumsuz hisler beslemesi beklenebilir. Yani bir insan çalıştığı yerde işini yürütürken neyi ne zaman ve

nasıl yapacağını biliyorsa; iş rolünü zevkle ve şevkle yerine getirirken diğer işgörenlerden olumsuz bir beklenti ve yargılama almıyorsa, işine karşı olumlu duygular beslenmesi gerektiği söylenebilir.

Yukarıdaki değerlendirmeyi ana hatlarıyla pek çok araştırmacı da paylaşmış ve bu istikamette incelemeler yapmıştır. Ancak bu incelemeler de birbiriyle çelişkili bulgular elde etmişlerdir. Aynı derecede olmasa da araştırma sonuçlarımıza baktığımızda, birbiriyle çelişkili gibi gözükken sonuçları bizde elde etmiş gözükmeekteyiz. Daha önceki araştırmalarda, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasında beklenen yönde ilişkinin bulunmadığı durumlarda bunun nedeni, örgütsel ve yönetsel politikalara dayandırılmıştır. Araştırmacılara göre, bazı sektörlerde yaşanan yoğun değişim rol belirsizliği yaratmakta; satıcılar, garsonlar gibi müşterilerle işi gereği çok sık muhatap olan bazı meslekler ise, bünyelerinde rol çatışma ihtimalini barındırmaktadır. Bu durumda, rol çatışması ve rol belirsizliği sürekli yaşanan kaçınılmaz bir problem olmaktadır. Araştırmacılar, bu problemin başta iş tatminsizliği olmak üzere, olumsuz etkilerinden gerek örgütü, gerekse işgörenleri korumak için değişik yönetim teknikleri uygulanmasını önermişlerdir. Bunların başında gelen kararlara katılım ve güçlendirme teknikleri, işgörelere geniş bir insiyatif tanıyarak, işin seyri esnasında doğabilecek sözkonusu sorunlara müdahale imkanları sağlamaktadır. Daha önceki bölümlerde belirttiğimiz gibi bir örgütün faaliyetlerinin doğası icabı rol çatışması ve rol belirsizliği sorunları yoğun olarak yaşansa bile, sözkonusu sorunlar yukarıda ifade edilen tekniklerin uygulandığı yerlerde işgörel tarafından anında giderilmekte ve iş tatminsizliği, stres, işten ayrılma gibi muhtemel olumsuz sonuçlar önlenmektedir.

Buraya kadar konu hakkında ortaya koyduğumuz genel değerlendirmeleri, bilişim örgütlerinde yaptığımız araştırma sonuçları ışığında ele almakta fayda vardır. Bilişim örgütlerinde yaptığımız araştırmada elde edilen bulguların sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

1. Yukarıda yaptığımız değerlendirmeler de belirttiğimiz gibi bilişim örgütlerinde de, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasında önemli ve negatif bir ilişkinin olacağını iddia etmiştik. Bir ve ikinci hipotezlerimizin

test edilmesiyle elde ettiğimiz bulgular bu yöndeki beklentilerimizle örtüşmektedir. Araştırmamız da hatırlanacağı gibi rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişki $r=0.-504$; rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişki $r=0.-453$ miktarlarında negatif yönde bulunmuştur. Bir başka ifadeyle, bilişim örgütlerinde rol çatışması ve rol belirsizliği artarken iş tatmini azalmakta ya da rol çatışması ve rol belirsizliği azalırken iş tatmini artmaktadır. Genel olarak rol çatışması ve rol belirsizliği ortalamalarının sözkonusu örgütlerde düşük çıkması ve iş tatmininin yüksek çıkması bu bulguların önemini bir kat daha artırmaktadır. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi araştırma yaptığımız alan, ülkemiz açısından zorunlu işin en az yapıldığı sektörlerin başında gelmektedir. Yani insanlar tarafından işsizlikten ve aşsızlıktan pek çok işin mecburen yapıldığı ülkemizde, zorunlu faktörlerin etkisinin azaltıldığı bir ortamda araştırma yapılması bu bulguların önemini bir kat daha artırmaktadır. Bilindiği gibi iş tatminsizliğinin en önemli nedenlerinden birisi, işin sevilmeden, kişi yetenek ve becerilerine aykırı görülmesine rağmen yapılmasıdır. Burada şu sorulabilir? Sözkonusu sektörde genel bir gözleme dayanılarak, diğer sektörlerle kıyasla daha az işsizlikten kaynaklanan çalışan vardır demek doğru mudur? Bilişim sektörü gerek dünyada gerek ülkemizde yürütülen faaliyetlerin zorunlu gereksinimden dolayı kalifiye eleman çalıştırmaktadır. Nitekim örnekleme ilişkin verdiğimiz bilgilerden de bu durum anlaşılmaktadır. Bu kanaatimizi güçlendiren bir diğer somut bulgu rol çatışması oranını düşük çıkmasıdır. Bilindiği gibi rol çatışmasının önemli türlerinden birisi de kişi-rol çatışmasıdır. Kişi- rol çatışması işgörenlerin bilgi, beceri, yetenek ve değerlerine aykırı işlerde çalışmaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışmasını ölçtüğümüz soru kağıdı, bu durumla ilgili ifadeleri de kapsamaktadır. Sonuç olarak bir ve ikinci hipotezimizin testinden anlaşılabileceği üzere, bu konuda yapılan çalışmaların çoğunluğuna paralel sonuçlar elde edilmiştir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği bu çalışmada da bir kere daha ortaya konulmuştur.

2. Daha önce yapılan bazı çalışmalarda gözükken kimi çelişkili bulgulara bizim araştırmamızda da rastlanılmıştır. Hatırlanacağı gibi bu çalışmada, sadece rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminine olan etkisinin miktarı ve

yönü üzerinde durulmamış, bu ilişkinin farklı örgütsel etkenler altında değişip değişmediği, diğer son sekiz hipotezimizde sorgulanmıştı. Diğer sekiz hipotezimizi test ederken elde ettiğimiz bulgular, genel olarak rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değişik durumlarda aynı yönde ve benzer miktarlarda olduğunu göstermiştir. Ancak bulguların detaylı bir incelemesinde bazı çelişkili sonuçları görmek mümkündür.

Üç ve dördüncü hipotezlerimizde, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin miktarını örgütsel büyüklüğün değiştirip değiştirmediğini sorguladık. Elde ettiğimiz en büyük korelasyon değeriyle en küçük korelasyon değerini istatistiki yöntemlerle karşılaştırdığımızda anlamlı bir farkın olmadığını gördük. Aynı işlemi beş ve altıncı hipotezlerde test ettiğimiz iş tecrübesi kriteriyle yaptığımızda yine korelasyon değerleri arasında anlamlı bir fark bulamadık. Bu durumda şu sonuca ulaşmak mümkündür. Rol çatışması ve rol belirsizliği öyle bir yapısal sorundur ki, örgüt büyüklükleri veya iş tecrübesi değişse bile, her iki durumda da iş tatminini benzer miktarlarda etkileyecektir. Yani bu ilişkinin yönü ve miktarı farklı örgütsel şartlar altında dahi değişmemektedir.

Üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı hipotezler sonucu elde ettiğimiz bulgular; başlangıçta düşündüğümüz farklı şartlar altında dahi rol çatışması ve rol belirsizliği iş tatminini benzer miktarlarda etkileyecektir iddiamızı destekler görülmektedir. Ancak bu iddiayı daha genelleştirmek için sınıadığımız son dört hipotezimiz farklı sonuçlar vermiştir. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi biz bu araştırmada, rol çatışması ve rol belirsizliği üzerine yapılan çalışmalar ışığında çeşitli şartlar ve durumlarda rol çatışması ve rol belirsizliğinin etkilerinin aynı yönde ve derecede olmasını beklemekteydik. Çünkü genel olarak yapılan araştırmalara baktığımızda, rol çatışması ve rol belirsizliği olguları beraberinde (etki tepki yasasında olduğu gibi) belirli sonuçları doğurmaktaydı. Bu bağlamda rol çatışmasının iş tatmini ile olan ilişkisini sıralı amir sayısına göre değerlendirmemizde farklı bulgulara ulaştığımız görülmektedir. Yedinci hipotezin testinde elde edilen bulgulara göre, rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin derecesi, amir sayısı birden dörde kadar olmak üzere sırasıyla 0.-491; 0.-423; 0.-719; 0.-559

çıkmişti. İlk bakışta sadece değerler arasında biraz farklılık var gibi gözükse de, yapığımız korelasyon karşılaştırması analizinde, en büyük değer ile en küçük değer arasında anlamlı bir fark olduğunu gördük. Bir başka ifadeyle işgörenlerin bağlı olduğu sıralı amir sayısı değiştikçe, rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminini etkileme dereceleri anlamlı oranlarda farklılaşmaktadır. Ancak örneklem sayısının en büyük korelasyon değerinin bulunduğu grupta 47 ile sınırlı olması, bu bulguyu daha önce de ifade ettiğimiz gibi ihtiyatla karşılamayı gerektirmektedir.

Son iki hipotezin sınamasında elde ettiğimiz bulgular da bize farklı şartlar altında bahse konu olan ilişkinin değişebileceğini göstermiştir. Hatırlanacağı üzere, dokuzuncu hipotezde rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, farklı meslek gruplarında değişip değişmediği sınanmıştı. Muhasebecilerin yaşadığı rol çatışmasının iş tatminini anlamlı şekilde etkilemediği ($r=-0.156; p<0.487$) ortaya çıkmıştı. Bu bulgunun da örneklem sayısının 22 ile sınırlı olması nedeniyle ihtiyatla karşılanması gerektiğini düşünmekteyiz.

Son olarak rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test ettiğimizde, muhasebecilerde $r=0.-32$, $p<0.886$ ve genel hizmet çalışanlarında $r=-0.222$, $p<0.188$ çıkması nedeniyle farklı meslek gruplarında rol belirsizliğinin iş tatminini etkilemediğini görmüştük. Ancak örneklem sayısının burada da küçük miktarda (22 ve 37) olduğunu ifade etmek gerekir.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse bu araştırmada elde edilen bulgular, benzer çalışmalarda olduğu gibi örneklemin sayısı, veri toplama yöntemi gibi sınırlılıklara sahiptir. Bu sınırlılıklardan doğabilecek muhtemel hataları da göz önüne alarak araştırma sonucunda çıkan bulguları şöyle değerlendirebiliriz. Her şeyden önce rol çatışması ve rol belirsizliğinin az ya da çok olmasının iş tatminini olumlu ya da olumsuz etkilediği benzer pek çok çalışmada olduğu gibi ortaya çıkmıştır. Ancak değişik örgütsel faktörler altında bu ilişkinin niteliği az ya da çok değişmektedir. Bu faktörlerin etkisinin hangi boyutlarda olduğu bundan sonra yapılacak başka araştırmalarla incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- ABDEL-HALIM, A.
1981 "A Reexamination of Ability as a Moderator of Role Perceptions- Satisfaction Relationship", **Personnel Psychology**, 34(2),: 549-561.
- AGHO, A.O., M.C.PRICE
1993 "Determinants of Employee Job Satisfaction: An Emprical Test of a Causal Model", **Human Relations**, 46(8), 1007-1027.
- ALDRICH, H. ve D.HENKER
1977 "Boundary-Spanning Roles and Organization Structure", **Academy of Management Review**, 2(2): 217-230.
- ASIL, Y.
1992 Alt ve Orta Düzey Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, Ankara: Hacettepe Üniversitesi(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- AVRALIOĞLU, Z.
1977 İstatistik, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- BACHARACH, S. B. P. BAMBERGER ve S. C. CONLEY
1990 "Work Processes, Role Conflict, and Role Overload: The Case of Nurses and Engineers in the Public Sector", **Work and Occupations**, 17(2): 199-228.
- BACKMAN, S.
1974 **Social Psychology**. 2nd Edition, Newyork: McGraw Hill.
- BANTON, M.
1968 **Roles**, Londra: Tavistock Publications
- BARANSEL, A.
1984 **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.163.
- BARUCH G.K. ve R.C. BARNETT
1987 "Role Quality and Psychological Well-Being" İçinde F. J. CROSBY (Ed.), **Spouse, Parent, Worker: On Gender and Multiple Roles** . New Haven: Yale University Press, 63-73
- BASIM, H. N.
1998 Yönetim ve Örgütlenme Süreçlerinde Ulusal Kültür

Etkisi:İşletme Yöneticilerinin Kültürel Görüş Açıları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Ankara:Gazi Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

BAŞ, T.
2000

Toplam Kalite Liderliğinin Görev Performansı ve Son Kullanıcı Tatminine Etkilerinin Ölçülmesi,Sakarya:Sakarya Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

BAŞARAN, İ.E.
1982

Örgütsel Davranış. Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

1992

Yönetimde İnsan İlişkileri,Yönetmel Davranış. Ankara:Gül Yayınevi.

BECHERER, R.
1982

C., F.W. MORGAN ve L. M. RICHARD
"The Job Characteristics of Industrial Salespersons to Relationship to Motivation and Satisfaction", **Journal of Marketing**, 46(3) :125-136.

BEDEIAN, A.G
1993

Management. New York: The Dryden Press.

BEEHR, T.A
1976

"Perceived Situational Moderators of the Relationship Between Subjective Role Ambiguity and Role Strain", **Journal of Applied Psychology**, 61(1): 35-40.

BIDDLE, B.J. ve E.J. THOMAS
1966

Role Theory:Concepts and Research. New York: John Willey and Sons.

BİLGİN, N.
1995

Sosyal Psikolojiye Giriş. İzmir: İzmir Kitaplığı.

BİNGÖL,Ş.
1993

Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi. Ankara:Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

BOTTOMARE, T. ve R.NISBET

Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi.(Çev:Mete Tunçay ve Aydın Uğur), Ankara: Verso Yayıncılık.

BOVEE,C.L, ve BAŞKALARI

- 1993 **Management.** Newyork: Mc Graw Hill Inc.
- BOZKURT, Ö.
1972 **Ayrımsal Sosyoloji ve Toplumsal Yapı.** Ankara: TODAİE Yay., Sevinç Matbaası.
- BRIEF, A. P. ve R. J. ALDAG
1976 "Correlation of Role Incides", **Journal of Applied Pyschology**, 61(4): 468-472.
- BRILL, E.J.
1995 "Role Conflict: Not Only For Woman? A Comperative Analysis Of 5 Nations", **International Journal Of Comparative Sociology** (1,2):17-36.
- BRUNING, J.L. ve B.L. KINTZ
1993 **İstatistik.** (Çev. Ali Dönmez), Ankara: Gündoğan Yayınları
- BUMIN, B.
1990 **Örgüt Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara: Gazi Üniversitesi Yayını.
- COLEMAN, L.M., T.C. ANTONUCCI ve P.K. ADELMANN
1987 "Role Invovement, Gender and Well-Being" İçinde F.J. CROSBY (Ed.), **Spouse, Parent, Worker: On Gender and Multiple Roles** . New Haven: Yale University Press,138-153.
- CROSBY, F. J.
1987 "Multiple Regressions and Multiple Roles:A Note For The General Reader" : İçinde F. J. CROSBY (Ed.), **Spouse, Parent, Worker: On Gender and Multiple Roles** . New Haven: Yale University Press, 39-62.
- ÇELEBİOĞLU, F
1983 **Davranış Açısından İşbilim.** İstanbul:İsanbul Üniversitesi Yayınları
- DANİELS, K. ve A. BAILEY
1999 "Strategy Development Processes And Participation In Decision Making: Predictors Of Stressors And Job Satisfaction." **Journal of Applied Management Studies**, 8 (1):27-41.
- DAVIS, K.
1988 **İşletmede İnsan Davranışı.** (Çev. Kemal Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları

- DEAN, J.W.
1985 "Social Interaction and the Perception of the Job Characteristics in an Organization", **Human Relations**, 38 (6): 571-582.
- DERELİ, T.
1985 **Organizasyonlarda Davranış, 1.Cilt**, İstanbul: Venüs Ofset-Okan Yayıncılık.
- DÖKMEN, Ü.
1993 **İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DÖNMEZER, S.
1984 **Sosyoloji**. Ankara.
- DRUCKER, P.
1993 **Yeni Gerçekler**. (Çev. B. Karanakçı), Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- DUBINSKY, A. J. T. W. DOUGHERTY ve R.S. WUNDER
1990 "Influence of Role Stress on Turnover of Sales Personnel and Sales Managers", **International Journal of Research in Marketing**, 7(2): 121-133.
- DUBINSKY, A. J. ve BAŞKALARI
1992 "Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan, and Korea", **Journal of International Business Studies**, 23(1): 77-99.
- DUMAN, G.
1997 Yönetim Açısından İş Tatmini ve Bir Uygulama Örneği: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş.(TEİ), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- EKE, A. E. ve Ş. AKSOY
1976 "Mülki Amirlerin Rol Anlayışları Açısından Mülki Amirlik Sisteminin İşlev ve Sorunları", içinde Kurthan Fişek (Ed.), **Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Türkiye'de Mülki İdare Amirliği: Sistem-Sorunlar**, Ankara: Türk İdareciler Derneği Yayın No. 1: 93 – 17.
- EPSTEIN, C. F.
1987 "Multiple Demands and Multiple Roles:The Conditions Of

Successful Management” İçinde F. J. CROSBY (Ed.),
Spouse, Parent, Worker: On Gender and Multiple Roles . New Haven: Yale University Press, 23-31.

ERDOĞAN, İ.
 1994

İşletmelerde Davranış. İstanbul:Beta Basım Dağıtım.

1996

İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul:
 İstanbul Üniversitesi Yayınları.

EREN, E.
 1990

Yönetim Psikolojisi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi
 Yayın No. 148.

1991

Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İ.Ü. İşletme
 Fakültesi Yayın No. 236.

ERERA, I. P.
 1991

"Role Conflict Among Public Welfare Supervisors",
Administration in Social Work, 15(4):35-51.

ERTEKİN, Y.
 1993

Stres ve Yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları, No:253.

EVRİM, S.
 1972

**Şahsiyet Alanında Psikososyolojik Bir Kavram Olarak
 Rol Sorununa Giriş**. İstanbul: İ.Ü. Edebiyat Fakültesi
 Yayınevi.

FEIN, L. M.
 1990

"The Genesis of Dysfunctional Roles" İçinde L.M.
 FEIN(Ed.), **Role Change : A Resocialization
 Perspective**. New York: Prager, 13-37.

FILLEY, A. C. ve R. J. HOUSE
 1969

Managerial Process and Organizational Behavior,
 Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Co.

FINDIKÇI, İ.
 1996

Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme.
 İstanbul:Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.

GETZELS, J. N. ve E.G. GUBA
 1955

"Role Conflict and Effectiveness: An Emprical Study",

American Sociological Review, 19(2) :164-175.

GEUS, A. D.
1998

Yaşayan Şirket.(Çev:Ahmet Ünver), İstanbul:Rota Yayınları.

GIBSON, R.
1997

Geleceği Yeniden Düşünmek. Çev:Sinem Gül, İstanbul:Sabah Kitapları.

GOOLSBY, J. R.
1992

"A Theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 20(2) : 155-164.

GÖKÇE, B.
1992

Toplumsal Bilimlerde Araştırma. Ankara: Savaş Yayınları.

GÖKSÖZ, G. S.
1995

Örgütsel Çatışma ve Rol Çatışmasına İlişkin Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde Bir Uygulama, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

GREENE, C. N.
1973

ve D. W. ORGAN
"An Evaluation of Causal Models Linking the Received Role with Job Satisfaction", **Administrative Science Quarterly**, 18(1): 96-103.

GREGSON, T. ve J. WENDELL
1994

"Role Conflict, Role Ambiguity, Job Satisfaction And The Moderating Effect of Job Related Self Esteem: A Latent Variable Analysis", **Journal Of Applied Business Research**, Spring 94, 10 (2):106-117.

GRIFFIN, R.W. ve G. MOORHEAD
1989

Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Company.

GROSS, N. ve BAŞKALARI
1966

"Explorations in Role Analysis", İçinde B. J. BIDDLE ve E.J. THOMAS (Eds.) **Role Theory**,. New York: John Wiley and Sons.

- HAMNER, W.C. ve H. L. TOSI
1974 "Relationships of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Involvement Measures", **Journal of Applied Psychology**, 59(4):497-499.
- HARTLINE, M. ve O.C. FERRELL
1996 "The management of customer-contact service employees:an empirical investigation", **Journal of Marketing** 60 (4):52-71.
- HELLRIEGEL, D. ve J. SLOCUM
1979 **Organizational Behavior**. New York: West-Pub. Co.
- HOUSE, R. J.
1970 "Role Conflict and Multiple Authority in Complex Organizations", **California Management Review**, 12 (4): 53-60.
- 1971 "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 16(2) : 321-328.
- HOUSE, R. J. ve J.R. RIZZO
1972 "Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior", **Organizational Behavior and Human Performance**, 7(3): 467- 505.
- IAFFALDANO, M. T., P.M. MUCHINSKY
1985 "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", **Psychological Bulletin**, 97 (1): 251-273.
- IGBARIA, M. ve S.R. SIEGEL
1992 "An Examination of the Antecedents of Turnover Propensity of Engineers: An Integrated Model", **Journal of Engineering and Technology Management**, 9(2) : 101-126.
- IGBARIA, M. ve T. GUIMARAES
1993 "Antecedents and Consequences of Job Satisfaction among Information Center Employees", **Journal of Management Information Systems**, 9(4): 145- 174.
- ISAACS, L. D.
1991 "Conflicts of Interest", **Small Business Reports**, 16(12) : 28-38.

- JAMAL, M.
1990 "Relationship of Job Stress and Type A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems, and Turnover Motivation", **Human Relations**, 43(8): 727-738.
- JAMES, J.
1997 **Gelecek Zamanda Düşünmek**. İstanbul:Boyner Holding Yayınları
- JARY, D. ve J. J. ARY
1995 **Collins Dictionary of Sociology**.England: Harper Collins Publishers.
- JAWORSKI, B.J. V. STATHAKOPOULOS ve H.S.KRISHINAN
1993 "Control Combinations in Marketing:Conceptual Framework And Empirical Evidence", **Journal Of Marketing**, 57 (1):57-75 (13).
- JOHNSON, D.
1991 "Stress among Graduates Working in the SME Sector", **Journal of Managerial Psychology**, 6(5): 17-21
- JOHNSON, T. W. ve J. E. STINSON
1975 "Role Ambiguity, Role Conflict and Satisfaction: Moderating Effects of Individual Differences", **Journal of Applied Pyschology**, 60(3): 329-333.
- JONESS, R.E. ve R.F. DECKRO
1993 "The Social Psychology Of Project Management Conflict" **European Journal Of Operational Research**, 64:216-227.
- KAHN, R. L., ve B AŞKALARI
1964 **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity**, New York: Wiley.
- KAPTAN, S.
1998 **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Ltd. Şti.
- KARASAR, N.
1999 **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KEAVENEY,S.M., ve J. E. NELSON.
1993 "Coping with Organizational Role Stress: Intrinsic Motivational Orientation, Perceived Role Benefits, and

Psychological Withdrawal", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 21(2), 113-124.

KELLER, R.T.
1975

"Role Conflict and Ambiguity: Correlates with Job Satisfaction and Values", **Personnel Psychology**, 28(1), 57-64.

KELLER, R.T.,
1976

A.D. SZILAGYI VE W.E. HOLLAND
"Boundry-Spanning Activities and Employee Reactions: An Emprical Study", **Human Relations**, 29(3), 699-710.

KEMERY, E.R.,
1985

ve BAŞKALARI
"Outcomes of Role Stress: A Multi-sample Constructive Replication", **Academy of Management Journal**, 28(2), 363-375.

KEVIN, D. ve A.
1999

BAILEY
"Strategy Development Processes And Participation In Decision Making: Predictors Of Role Stressors And Job Saticfaction". **Journal Of Applied Management Studies**, v8:27-41.

KING, L. A. ve D.
1990

W. KING
"Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Asssesment of Construct Validity", **Psychological Bulletin**, 107(1), 48-64.

KIZILÇELİK, S.
1992

Sosyoloji Teorileri. Konya: Mimoza Yay.

KIZILÇELİK, S. ve Y. ERJEM
1994

Açıklamalı Sosyoloji Terimler Sözlüğü. Ankara: Atilla Kitabevi.

KOÇEL, T.
1998

İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 205.

KOLASA B. J.
1968.

İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. (Çev: Kemal Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

KORUM, U.
1991

Sosyal Bilimlerde İstatistik, Ankara: Turhan Kitabevi.

KÖKSAL, B. A.

- 1985 **İstatistik: Analiz Metodları, 3.Bas.,** İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- LABIANCA, G. D. J. BRASS ve B. GRAY
1998 "Social Networks And Perceptions Of Intergroup Conflict: The Role Of Negative Relationships And Third Parties", **Academy Of Management Journal**, 41 (1): 55-74.
- LAPIN, L.L.
1993 **Statistics for Modern Business Decisions, 6.B.,** New York: The Dryden Press.
- LAWLER, E.E. ve D.T. HALL
1970 "The Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation", **Journal of Applied Psychology**, 54 (4), 305-312.
- LEE, R. ve E.R. WILBUR
1985 "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction", **Human Relations**, 38 (8), 781-791.
- LEE, T.W. ve R.T. MOWDAY
1987 "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", **Academy of Management Journal**, 30(4), 721-743.
- LOCKE, E. A.
1976 "The Nature and Causes of Job Satisfaction", içinde Marvin D. Dunnette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: Rand McNally College Pub., Co., 1297-1349.
- LUTHANS, F.
1992 **Organizational Behavior, 6th. Ed.,** New York: McGraw-Hill International Editions.
- MARTIN, J. E. ve R. D. BERTHIAUME
1993 "Stress and the Union Steward's Role", **Journal of Organizational Behavior**, 14 (5), 433-446.
- MASON, R. D. ve BAŞKALARI
1994. **Statistics**, Harcourt Brace College Publishers
- MCNEILLY, K.M. ve F.A. RUSS
1992 "The Moderating Effect of Sales Force Performance on Relationships Involving Antecedents of Turnover",

Journal of Personal Selling and Sales Management, 12(1), 9-20.

MERTOL, Ş.
1993

Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

MILES, R. H.
1975

"An Emprical Test of Causal Inference Between Role Perceptions of Role Conflict and Ambiguity and Various Personal Outcomes", **Journal of Applied Pyschology**, 60(3): 334-339.

1976

"A Comparison of Relative Impacts of Role Perceptions of Ambiguity and Conflict by Role", **Academy of Management Journal**, 19(1): 25-35.

MILES, R. H. ve W. D. PERREAULT
1976

"Organizational Role Conflict: Its Antecedents and Consequences", **Organizational Behavior and Human Performance**, 17(1): 19-44.

MILLER, K. I. ve P.R. MONGE
1986

"Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", **Academy of Management Journal**, 29(4), 748-782.

MİSHAL, A. Ö.
1994

Hemşirelerin Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Etmenler Üzerine Sektörel Bir Araştırma, İstanbul: İstanbul Üniversitesi(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

MOTTAZ, C.
1986

"Gender Differences in Work Satisfaction, Work-Related Rewards and Values, and the Determinants of Work Satisfaction", **Human Relations**, 39 (4), 359-378.

MÜFTÜOĞLU, T.
1998

Türkiye'de Küçük ve Orta Çapta İşletmeler. Ankara: Turhan Kitabevi.

NETEMEYER, R. G., M.W. JOHNSTON ve S. BURSTONS
1990

"Analysis Of Role Conflict And Role Ambiguity In A Structural Equations Framework", **The Journal Of Applied Psychology**, 75 (2):148-157.

- NEWTON, T.J. ve A.KEENAN
1987 "Role Stress Reexamined:An Investigation of Role Stress Predictors", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 40 (3), 346-368.
- NICHOLSON, H. J., C. A. BROWN ve C.HADWICK-JONES, J.K.
1976 "Absence from Work and Job Satisfaction", **Journal of Applied Pyschology**, 19(3), 728-737.
- ONARAN, O.
1981. **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Ankara: Sevinç Matbaası.
- ORGAN, D.W. ve W. C. HAMNER
1982 **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**, Plano, Texas: Business Publications.
- ÖZEN, Ş.
1996 **Bürkratik Kültür-1: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- PERROW, C.
1967, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", **American Sociological Review**, 32(2), 194-208.
- PETERSON M. F. ve BAŞKALARI
1995 "Role Conflict, Ambiguity, And Overload:A 21-Nation Study", **Academy Of Management Journal**, 38 (2):429-449.
- POLOMA, M. M.
1993 **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**.(Çev:Hayriye Erbaş), Ankara: Günoğan Yayınları.
- PORTER,L.W., E. E. LAWLER III ve J.R. HACKMAN
1981 **Behavior in Organizations**, Londra: McGraw-Hill International Book co.
- PRICE,R. A., L.R. WHITE ve D. R. ARNOLD
1990, "Improving the Business Development Performance of Loan Officers", **Journal of Commercial Bank Lending**, 72(11), 35-48.
- PUFFER, S. M., J ve T. BRAKEFIELD
1989 "The Role of Task Complexity as a Moderator of the Stress and Coping Process", **Human Relations**, 42 (3), 199-217.

- PUGH, D., D.HICKSON ve C. TURNER
1969 "The context of Organization Structure", **Administrative Science Quarterly**, 14(1), 91-114.
- QUICK, J. C. ve J. D. QUICK
1984 **Organizational Stress and Preventive Management**, New York: McGraw-Hill Book Co.
- RABBIT, R. H. ve BAŞKALARI
1978 **Organizational Behavior, Understanding and Prediction**. 2nd Ed, Newjersey: Prentice Hall Inc.
- RANDOLPH, W. A. ve B. Z. POSNER
1981 "Explaining Role Conflict and Role Ambiguity via Individual and Interpersonal Variables in Different Job Categories", **Personnel Psychology**, 34(1): 89-102.
- RIZZO, J. R., R. J. HOUSE ve S. I. LERTZMAN
1970 "Role Conflict and Role Ambiguity in Complex Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 15(1): 150-163.
- ROGERS, D. L. ve J. MOLNAR
1976 , "Organizational Antecedents of Role Conflict and Ambiguity in Top Level Administrator", **Administrative Science Quarterly**, 21(4): 598-610.
- SABUNCUOĞLU Z. ve M. TÜZ
1995 **Örgütsel Psikoloji**, Bursa :Ezgi Kitabevi.
- SAGER, J. K.
1994 "A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress", **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, 22 (1):74 - 84.
- SARBIN, T. R. ve V. L. ALLEN
1968 "Role Theory", in G. Lindzey ve E. Aronson, (Ed.), **The Handbook of Social Psychology**, Reading, Massachusettes: Addison-Wesley Publishing Company.
- SAWYER, J. E.
1992, "Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Equation Model of their Antecedents and Consequences", **Journal of Applied Psychology**, 77(2), 130-142.

- SAYIN, Ö.
1994 **Sosyolojiye Giriş**. İzmir: Üniversite Kitapları.
- SCHAUBROECK, J., D. C. GANSTER, W. E. SIME ve D. DITMAN
1993, "A Field Experiment Testing Supervisory Role Clarification", **Personnel Psychology**, 46(1): 1-25.
- SCHULER, R. S.
1975 "Role Perceptions, Satisfaction, and Performance: A Partial Reconciliation", **Journal of Applied Psychology**, 60(6), 683-687.
- 1977a "The Effects of Role Perceptions on Employee Satisfaction and Performance Moderated by Employee Ability", **Organizational Behavior and Human Performance**, 18(1): 98-107.
- 1977b "Role Conflict and Role Ambiguity as a Function of the Task-Structure- Technology Interaction", **Organizational Behavior and Human Performance**, 20(1): 66-74.
- SCOTT, K. D. ve G. S. TAYLOR
1985 "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analsis", **Academy of Management Journal**, 28(3), 599-612.
- SCOTT, K. D. ve E.L. MCCLELLAN
1990 "Gender Differences in Absenteeism", **Public Personnel Management**, 19(2), 229-253.
- SELL, M.V. ve BA ŞKALARI
1981 "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research", **Human Relations**, 34(1), 43-71.
- SHENKAR, O. ve Y. ZEIRA
1992 "Role Conflict and Role Ambiguity of Chief Executive Officers in International Joint Venture", **Journal of International Business Studies**, 23(1), 55-75.
- SIEGALL, M., ve L.L. CUMMINGS
1986 "Task Role Ambiguity, Satisfaction, and the Moderating Effect of Task Instruction Source", **Human Relations**, 39 (11), 1017-1032.

- SIEGALL, M. ve L. L. CUMMINGS
1995 "Stress And Organizational Role Conflict ", **Genetic Social And General Psychology Monographs**, 121 (1):65-77.
- SMITH, C.S. ve M.T. BRANNICK
1990 "A Role and Expectancy Model of Participative Decision-Making: A Replication and Theoretical Extension", **Journal of Organizational Behavior**, 11(2), 91-104.
- SMITH, P. C. ve BAŞKALARI
1969 **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**, Chicago, Ill.: Rand McNally.
- SÖZÜER, H.
1996 Hizmet Örgütlerinde İşgören Tatmini Bir Banka Örneği, Bursa: Uludağ Üniversitesi(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- STEIL, M.S. ve E.TURETSKY
B.
1987 "Marital Influence Levels And Symptomatology Among Wives" : İçinde F. J. CROSBY (Ed.), **Spouse, Parent, Worker: On Gender and Multiple Roles** . New Haven: Yale University Press, 74-89.
- SUTTON, R. I. ve A. RAFAELI
1987 "Characteristics of Work Stations as Potential Occupational Stressors", **Academy of Management Journal**, 30(2), 260-276.
- SZILAGYI, A. D., H.P. SIMS ve R.T. KELLER
1976 "Role Dynamics, Locus of Control and Employee Attitudes and Behavior", **Academy of Management Journal**, 19(2), 259-276.
- SZILAGYI, A. D.
1977 "An Empirical Test of Causal Inference Between Role Perceptions, Satisfaction with Work, Performance and Organizational Level", **Personnel Psychology**, 30(2), 375-378.
- SZILAGYI, A.D., M. J. WALLACE
1980 **Organizational Behavior and Performance**. California
- ŞENCAN, H. ve BAŞKALARI
1989 **Sosyal Psikoloji**. İstanbul:Filiz Kitabevi.

- TADEPALLI, R.
1991a "Perceptions of Role Stress by Boundary Role Persons: An Emprical Investigation", **Journal of Applied Behavioral Science**, 27(4), 490-514.
- 1991b "Conflict and Ambiguity Resulting from Purchasing Performance Measurement Criteria: Their Impact on Buyers", **Journal of Applied Business Research**, 7(4), 42-47.
- TEKARSLAN, E. ve BAŞKALARI
1989 **Sosyal Psikoloji**. İstanbul:Filiz Kitabevi.
- TEMİR, A.
1996 Rol Stresi, İş Tasarımı ve Örgütsel Teknolojinin Personel İş Doyumu Üzerine Etkileri: İmalat ve Hizmet İşletmeleri Açısından Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Ankara : Ankara Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- THOITS, P. A.
1987 "Negotiating roles" İçinde F. J. CROSBY (Ed.), **Spouse, Parent, Worker: On Gender and Multiple Roles** . New Haven: Yale University Press, 11-22.
- TOFFLER, A.
1992 **Yeni Güçler Yeni Şoklar**. (Çev. B. Çorakçı), İstanbul: Altın Kitaplar.
- TOLAN, B.
1993 **Toplumbilimlere Giriş**. Ankara: Savaş Yayınları.
- TOSI, H.
1971 "Organization Stress as a Moderator of the Relationship Between Influence and Role Response", **Academy of Management Journal**, 14(1), 7-20.
- TURNER, A.N. ve P. R. LAWRENCE
1965 **Industrial Jobs and the Worker: An Investigation of Response to Task Attributes**, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- TURNER, R. H.
1962 "Role Taking: Process versus Conformity", in A. M. Rose, (Ed.), **Human Behavior and Social Processes**, Boston: Houghton Mifflin.
- ULUSOY, T.

- 1993 İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- VLIERT, E.V.D.
1981 "A Three –Step Theory Of Role Conflict Resolution", **The Journal Of Social Psychology**,113:77-83.
- WALTER, R.G. ve C. Zeiss
1987 "Multiple Roles and Happiness" İçinde F. J. CROSBY (Ed.), **Spouse, Parent, Worker: On Gender and Multiple Roles** . New Haven: Yale University Press, 125-137.
- WEISS, R. S.
1987 "Men and their wives'work" İçinde F. J. CROSBY (Ed.), **Spouse, Parent, Worker: On Gender and Multiple Roles** . New Haven: Yale University Press, 109-121.
- WIERSMA, U. J.
1990 "Gender Differences in Job Attribute Preferences: Work-Home Role Conflict and Job Level as Mediating Variables", **Journal of Occupational Psychology**, 63(3), 231-243.
- WILSON, D.C. ve R. H. ROSENFELD
1990 **Managing Organizations Text Readings and Cases**. London:Mc Graw- Hill Book Comp.
- WOLVERTON, M., M.L. WOLVERTON ve H.G. WALTER
1999 "The Impact Of Role Conflict And Ambiguity On Academic Deans", **Journal Of Higher Education**, 70(2) :80-98.
- YALÇIN, M.
1995 Rol Çatışması –Rol Belirsizliği ve Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul: İstanbul Üniversitesi(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- YILDIRIM, F.
1996 Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki,Ankara: Hacettepe Üniversitesi(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- YOZGAT, O.
1989 **İşletme Yönetimi, 7.Bas.**, İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayın No. 435-668.

YÜKSEL, Ö.
1990

**Personel Organizasyonu: İşgören Verimliliği ve
Tatmini Açısından, Ankara: Gazi Üniversitesi Yayını.**



EK-1: ROL ÇATIŞMASI VE İŞ TATMİNİ ANKETİ

Sayın

Bu anket; rol çatışması ve rol belirsizliğinin kişilerin işlerinden ne tür bir tatmin ya da tatminsizlik oluşturduğunu tesbit etmek amacıyla, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen bilimsel bir çalışmanın parçası olarak geliştirilmiştir. Ankette, halen yapmakta olduğunuz işinizin değişik yönlerini ilgilendiren çeşitli sorular bulacaksınız. Bu sorular, işinize ilişkin algılarınızı ve ona karşı tutumunuzu belirlemeye yöneliktir. Sizi yanıltmak üzere düzenlenmiş hiçbir soru yoktur. Kimlik bilgisi istenmemektedir ve cevaplarınız tamamıyla gizli tutulacaktır. Lütfen, her soruyu mümkün olduğu kadar açık ve samimi bir şekilde cevaplandırınız.

Anketi bütünüyle doldurmak, 15-20 dakikadan fazla bir zamanınızı almayacaktır. Lütfen, soruları çok hızlı bir şekilde okuyup cevaplandırınız. Herhangi bir konuda bilgi almak veya iletmek istediğinizde aşağıdaki telefon ve email adreslerine ulaşabilirsiniz. İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim. 08.02.2000

İş: (0312) 4175190/4433 Ev: (0312) 4909310 Fax: (0312) 4190265

merkenekli@mail.koc.net ; merkenekli@hotmail.com ; merkenek@kho.edu.tr

Mehmet ERKENEKLİ

Öğ.Kd.Ütğm., Kara Harp Okulu Öğretim Görevlisi ve Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

BİYOĞRAFİK BİLGİ

Bu kısımdaki soruları, sorunun niteliğine bakarak, yanlarındaki boşluklara X işareti koymak ya da gerekli açıklamaları yapmak suretiyle cevaplandırınız.

1. Göreviniz?
2. Kuruluşunuzda kaç personel çalışmaktadır?
3. Kaç yıldır şu an çalıştığınız kuruluşta çalışıyorsunuz?
4. En üst yönetici dahil sıralı kaç amiriniz vardır. () Yok () 1 () 2 () 3 () 4 veya daha fazla
5. Cinsiyetiniz? () Erkek () Kadın
6. Yaşınız? () 20'den az () 20 - 29 () 30 - 39 () 40 - 49 () 50 - 59 () 60 ve yukarısı
7. Öğrenim Durumunuz?
() Ortaokul ve daha aşağı () Lise () Ön lisans () Üniversite () Yüksek lisans () Doktora

(Lütfen 1.sayfaya geçiniz)

ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİ ANKETİ

Bu soru kağıdında bir dizi ifade ile karşılaşacaksınız. Her bir ifade ile ne ölçüde hemfikir olduğunuzu lütfen aşağıdaki örneklerde olduğu gibi 1 ile 7 arasında bir sayıyı yuvarlak içine alarak gösteriniz?

ÖRNEK 1 : Piyano bir müzik aletidir.

1	2	3	4	5	6	7
Tamamen Yanlış	Oldukça Yanlış	Az Çok Yanlış	Belirsiz	Az Çok Doğru	Oldukça Doğru	Tamamen Doğru

ÖRNEK 2 : Davul en önemli müzik aletidir.

1	2	3	4	5	6	7
Tamamen Yanlış	Oldukça Yanlış	Az Çok Yanlış	Belirsiz	Az Çok Doğru	Oldukça Doğru	Tamamen Doğru

BİRİNCİ BÖLÜM

Anketin bu kısmında; organizasyonun içindeki rolünüzün çeşitli yönleriyle ilgili ve iki gruptan oluşan toplam 14 soru vardır. Cevaplamada kullanılmak üzere; her bir soru için yedi seçenekli cevap ölçeği verilmiştir. Lütfen, her soru için, kendi düşüncenizi en iyi şekilde yansıtan yalnız bir şıkkı (rakamı) daire içersine alınız.

***1. Benim fikrime göre, yapmakta olduğum iş veya görev farklı şekilde yapılırsa daha iyi olacaktır.**

1	2	3	4	5	6	7
Tamamen Yanlış	Oldukça Yanlış	Az Çok Yanlış	Kararsızım	Az Çok Doğru	Oldukça Doğru	Tamamen Doğru

***2. Çoğu zaman, gerekli personel verilmeksizin tek bir kişinin başaramayacağı işler ile uğraşıyorum.**

1	2	3	4	5	6	7
Tamamen Yanlış	Oldukça Yanlış	Az Çok Yanlış	Kararsızım	Az Çok Doğru	Oldukça Doğru	Tamamen Doğru

***3. Yaptığım bir iş veya görev, birkaç emir ya da talimatta farklı şekilde belirtildiği zaman, onu yerine getirirken bu emir ya da talimatın bir kısmını ihlal etmek zorunda kalıyorum.**

1	2	3	4	5	6	7
Tamamen Yanlış	Oldukça Yanlış	Az Çok Yanlış	Kararsızım	Az Çok Doğru	Oldukça Doğru	Tamamen Doğru

***4. İşim gereği birlikte çalıştığım bir veya daha fazla çalışma grubunun çalışma yöntemleri ve aralarındaki ilişkiler birbirinden farklıdır.**

1	2	3	4	5	6	7
Tamamen Yanlış	Oldukça Yanlış	Az Çok Yanlış	Kararsızım	Az Çok Doğru	Oldukça Doğru	Tamamen Doğru

***5. Çoğunlukla yaptığım iş veya görev için iki ya da daha fazla kişinin (farklı yöneticiler, yönetici-müşteri gibi) birbirleriyle bağdaşmayan taleplerine muhatap oluyorum.**

1	2	3	4	5	6	7
Tamamen Yanlış	Oldukça Yanlış	Az Çok Yanlış	Kararsızım	Az Çok Doğru	Oldukça Doğru	Tamamen Doğru

***6. Çoğunlukla yaptığım iş veya görev kimileri (müşteri, ast, yönetici gibi) tarafından beğenilirken kimileri tarafından beğenilmeyen türden olmaktadır.**

1	2	3	4	5	6	7
Tamamen Yanlış	Oldukça Yanlış	Az Çok Yanlış	Kararsızım	Az Çok Doğru	Oldukça Doğru	Tamamen Doğru

***7. Yapmam için bir iş veya görev verildiğinde, o iş için gerekli kaynak ve malzeme verilmeksizin, o işi yapmak zorunda bırakılıyorum.**

1	2	3	4	5	6	7
Tamamen Yanlış	Oldukça Yanlış	Az Çok Yanlış	Kararsızım	Az Çok Doğru	Oldukça Doğru	Tamamen Doğru

***8. Çoğunlukla lüzumsuz işler ile mesaimi doldurmaktayım.**

1	2	3	4	5	6	7
Tamamen Yanlış	Oldukça Yanlış	Az Çok Yanlış	Kararsızım	Az Çok Doğru	Oldukça Doğru	Tamamen Doğru

(Lütfen arka sayfaya-2.sayfa- geçiniz)

***9. Organizasyonumdaki (çalıştığım yerdeki) yetkimin kapsam ve sınırı hakkında kesin bir bilgiye sahibim.**

1 2 3 4 5 6 7
Tamamen Yanlış Oldukça Yanlış Az Çok Yanlış Kararsızım Az Çok Doğru Oldukça Doğru Tamamen Doğru

***10. Yaptığım iş veya görev için açıkça belirlenmiş amaç ya da hedefler vardır.**

1 2 3 4 5 6 7
Tamamen Yanlış Oldukça Yanlış Az Çok Yanlış Kararsızım Az Çok Doğru Oldukça Doğru Tamamen Doğru

***11. Çalışma saatlerimi çok iyi ve uygun bir şekilde ayarladığımdan eminim.**

1 2 3 4 5 6 7
Tamamen Yanlış Oldukça Yanlış Az Çok Yanlış Kararsızım Az Çok Doğru Oldukça Doğru Tamamen Doğru

***12. Organizasyonumda (çalıştığım yerde) yaptığım işten ne kadar sorumlu olduğumu, yani sorumluluklarımın sınırı hakkında kesin bir fikrim var.**

1 2 3 4 5 6 7
Tamamen Yanlış Oldukça Yanlış Az Çok Yanlış Kararsızım Az Çok Doğru Oldukça Doğru Tamamen Doğru

***13. Örgütümde(çalıştığım yerde) benden nelerin istendiğini ve beklendiğini çok iyi biliyorum.**

1 2 3 4 5 6 7
Tamamen Yanlış Oldukça Yanlış Az Çok Yanlış Kararsızım Az Çok Doğru Oldukça Doğru Tamamen Doğru

***14. Örgütümde (çalıştığım yerde) kimin, ne yapacağına ilişkin bilgi ve talimatlar gayet açık ve anlaşılır vaziyettedir.**

1 2 3 4 5 6 7
Tamamen Yanlış Oldukça Yanlış Az Çok Yanlış Kararsızım Az Çok Doğru Oldukça Doğru Tamamen Doğru

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki ölçeklerde; işinizden, amirlerinizden, çalıştığımız iş arkadaşlarınızdan ve işinizin terfi imkanlarından ne ölçüde tatmin olduğunuzu belirleyen kısa ifadelere yer verilmiştir. Bu ifadelerin her biri için kendi görüşünüzü en iyi şekilde yansıtan kutu içerisine X işareti koyunuz.

1. MEVCUT İŞİNİZ : Mevcut işinizi düşününüz! Genelde nasıldır?

	KESİNLİKLE HAYIR	HAYIR	KARARSIZIM	EVET	KESİNLİKLE EVET
1.Caziptir	1	2	3	4	5
2.Rutindir	5	4	3	2	1
3.Tatmin edicidir	1	2	3	4	5
4.Sıkıcıdır	5	4	3	2	1
5.İyidir	1	2	3	4	5
6.İtibarlıdır	1	2	3	4	5
7.Yaratıcıdır	1	2	3	4	5
8.Zordur	5	4	3	2	1
9.Hoştur	1	2	3	4	5
10.Yararlıdır	1	2	3	4	5
11.Yorucudur	5	4	3	2	1
12.Sağlıklıdır	1	2	3	4	5
13.İddialıdır	1	2	3	4	5
14.Yardımdan yoksundur	5	4	3	2	1
15.Asap bozucudur	5	4	3	2	1
16.Basittir	5	4	3	2	1
17.Bitmek bilmez	5	4	3	2	1
18.Başarı hissi verir	1	2	3	4	5

(Lütfen 3.sayfaya geçiniz)

2. MEVCUT AMİRİNİZ (İŞİNİZ ÜZERİNDEKİ DENETİM) : Mevcut işiniz üzerindeki denetimi yapan amirinizi düşününüz! Genelde nasıldır?

	KESİNLİKLE HAYIR	HAYIR	KARARSIZIM	EVET	KESİNLİKLE EVET
1.Görüşümü alır	1	2	3	4	5
2.Memnun etmek zordur	5	4	3	2	1
3.Kabadır	5	4	3	2	1
4.Başarıyı takdir eder	1	2	3	4	5
5.Anlayışlıdır	1	2	3	4	5
6.Sözü geçen biridir	1	2	3	4	5
7.Moderndir	1	2	3	4	5
8.Yeterince denetlemez	5	4	3	2	1
9.Çabuk kızar	5	4	3	2	1
10.Yetki ve sorumluluğumu bana açıklar	1	2	3	4	5
11.Sinirlendiricidir	5	4	3	2	1
12.İnatçıdır	5	4	3	2	1
13.İşinin ustasıdır	1	2	3	4	5
14.Kötüdür	5	4	3	2	1
15.Zekidir	1	2	3	4	5
16.Beni kendi inisiyatifime bırakır	1	2	3	4	5
17.Gerekirse yanımdadır	1	2	3	4	5
18.Tembeldir	5	4	3	2	1

3. MEVCUT İŞİNİZİN TERFİ(İLERLEME) İÇİN SAĞLADIĞI FIRSATLAR : Mevcut işinizi düşününüz! Genel olarak terfi imkanları nasıldır?

	KESİNLİKLE HAYIR	HAYIR	KARARSIZIM	EVET	KESİNLİKLE EVET
1.Terfi için iyi fırsatları vardır	1	2	3	4	5
2.Terfi bir ölçüde sınırlıdır	5	4	3	2	1
3.Yeteneğe göre terfi geçerlidir	1	2	3	4	5
4.Terfi imkanı yoktur	5	4	3	2	1
5.İyi terfi fırsatı verir	1	2	3	4	5
6.Adaletsiz bir terfi politikası vardır	5	4	3	2	1
7.Sürekli bir terfi sistemi yoktur	5	4	3	2	1
8.Düzenli bir terfi sistemi mevcuttur	1	2	3	4	5
9.Herkese açık ve eşit terfi imkanı	1	2	3	4	5

(Lütfen arka sayfaya-4.sayfa- geçiniz)

4. **HALEN BİRLİKTE ÇALIŞTIĞINIZ İNSANLAR:** Birlikte çalıştığınız ya da işiniz gereği yakın ilişkide bulunduğunuz insanların genelini düşününüz! Genel olarak nasıldır?

	KESİNLİKLE HAYIR	HAYIR	KARARSIZIM	EVET	KESİNLİKLE EVET
1.Uyarıcıdır	1	2	3	4	5
2.Sıkıcıdır	5	4	3	2	1
3.Yavaşdır	5	4	3	2	1
4.Hırslıdır	1	2	3	4	5
5.Budalıdır	5	4	3	2	1
6.Sorumluluk duyarlar	1	2	3	4	5
7.Hızlıdır	1	2	3	4	5
8.Zekidirler	1	2	3	4	5
9.Kolay düşman olurlar	5	4	3	2	1
10.Çok konuşurlar	5	4	3	2	1
11.Açıkgözdürler	1	2	3	4	5
12.Tembeldirler	5	4	3	2	1
13.Hoş değildirler	5	4	3	2	1
14.Özelliksizdirler	5	4	3	2	1
15.Az meraklılar	5	4	3	2	1
16.Aktiftirler	1	2	3	4	5
17.Vefalıdır	1	2	3	4	5
18.Onlarla uzlaşmaz	5	4	3	2	1

5. **MEVCUT GELİRİNİZ :** Mevcut gelirinizi düşününüz! Genel olarak nasıldır?

	KESİNLİKLE HAYIR	HAYIR	KARARSIZIM	EVET	KESİNLİKLE EVET
1.Yeterlidir	1	2	3	4	5
2.Ekstra ikramiyeleri mevcuttur	1	2	3	4	5
3.Yaşamı sürdürecektir	5	4	3	2	1
4.Kötüdür	5	4	3	2	1
5.Lüks şeyler almam için yeterlidir	1	2	3	4	5
6.Daimi değildir	5	4	3	2	1
7.Hak ettiğimden azdır	5	4	3	2	1
8.Normal değildir	5	4	3	2	1
9.Normalin üstündedir	1	2	3	4	5

Anket bitmiştir. Teşekkür ederim.

ROLE CONFLICT AND AMBIGUITY

(Rizzo et al., 1970:156-160)

ROLE CONFLICT SCALE (Rizzo et al., 1970:158-160)

This scale asks you to describe, as objectively as you can, the requirements of your organizational role in terms of the dimensions of congruency - incongruency or compatibility - incompatibility. Please circle only one number in each item that describes your feelings best.

1. I have to do things that should be done differently.

1	2	3	4	5	6	7
X	X	X	X	X	X	X
Very False	Mostly False	Slightly False	Undecided	Slightly True	Mostly True	Very True

2. I receive an assignment without the manpower to complete it.

1	2	3	4	5	6	7
X	X	X	X	X	X	X
Very False	Mostly False	Slightly False	Undecided	Slightly True	Mostly True	Very True

3. I have to do buck a rule or policy in order to carry out an assignment

1	2	3	4	5	6	7
X	X	X	X	X	X	X
Very False	Mostly False	Slightly False	Undecided	Slightly True	Mostly True	Very True

4. I work with two or more groups who operate quite differently.

1	2	3	4	5	6	7
X	X	X	X	X	X	X
Very False	Mostly False	Slightly False	Undecided	Slightly True	Mostly True	Very True

5. I receive incompatible requests from two or more groups.

1	2	3	4	5	6	7
X	X	X	X	X	X	X
Very False	Mostly False	Slightly False	Undecided	Slightly True	Mostly True	Very True

6. I do things that are apt to be accepted by one person and not accepted by others.

1	2	3	4	5	6	7
X	X	X	X	X	X	X
Very False	Mostly False	Slightly False	Undecided	Slightly True	Mostly True	Very True

7. I receive an assignment without adequate resources or materials to execute it.

1	2	3	4	5	6	7
x	x	x	x	x	x	x

Very False Mostly False Slightly False Undecided Slightly True Mostly True Very True

8. I work on unnecessary things.

1	2	3	4	5	6	7
X	X	X	X	X	X	X
Very False	Mostly False	Slightly False	Undecided	Slightly True	Mostly True	Very True

ROLE AMBIGUITY SCALE

(Rizzo et al., 1970:156-157)

Listed below are a number of statements that you are to use in describing the clarity / ambiguity of your organizational role. Once again, please try to be as objective as you can in describing how accurately each statement describes your position. Please circle only one number in each item that describes your feelings best.

1. I feel certain about how much authority I have.

7	6	5	4	3	2	1
X	X	X	X	X	X	X
Very False	Mostly False	Slightly False	Undecided	Slightly True	Mostly True	Very True

2. There are clear, planned goals and objectives for my job.

7	6	5	4	3	2	1
X	X	X	X	X	X	X
Very False	Mostly False	Slightly False	Undecided	Slightly True	Mostly True	Very True

3. I know that I have divided my time properly.

7	6	5	4	3	2	1
X	X	X	X	X	X	X
Very False	Mostly False	Slightly False	Undecided	Slightly True	Mostly True	Very True

4. I know what my responsibilities are.

7	6	5	4	3	2	1
X	X	X	X	X	X	X
Very False	Mostly False	Slightly False	Undecided	Slightly True	Mostly True	Very True

5. I know exactly what is expected of me.

7	6	5	4	3	2	1
X	X	X	X	X	X	X
Very False	Mostly False	Slightly False	Undecided	Slightly True	Mostly True	Very True

6. Explanation is clear of what has to be done.

7	6	5	4	3	2	1
X	X	X	X	X	X	X
Very False	Mostly False	Slightly False	Undecided	Slightly True	Mostly True	Very True

JOB SATISFACTION

(Smith et al., 1969:146-173)

For each the following, circle the number on the scale which best describes your feelings.

1. WORK IN YOUR PRESENT POSITION?

	STRONGLY DISAGREE	DISAGREE	UNDECIDED	AGREE	STRONGLY AGREE
1.Fascinating	1	2	3	4	5
2.Routine	5	4	3	2	1
3.Satisfying	1	2	3	4	5
4.Boring	5	4	3	2	1
5.Good	1	2	3	4	5
6.Creative	1	2	3	4	5
7.Respected	1	2	3	4	5
8.Hot	5	4	3	2	1
9.Pleasant	1	2	3	4	5
10.Useful	1	2	3	4	5
11.Tiresome	5	4	3	2	1
12.Healthful	1	2	3	4	5
13.Challenging	1	2	3	4	5
14.On your feet	5	4	3	2	1
15.Frustrating	5	4	3	2	1
16.Simple	5	4	3	2	1
17.Endless	5	4	3	2	1
18.Gives some sense of accomplishment	1	2	3	4	5

2. OPPORTUNITIES FOR PROMOTION?

	STRONGLY DISAGREE	DISAGREE	UNDECIDED	AGREE	STRONGLY AGREE
1.Good opportunities for promotion	1	2	3	4	5
2.Opportunities some- what limited	5	4	3	2	1
3.Promotion on ability	1	2	3	4	5
4.Dead-end job	5	4	3	2	1
5.Good chance for promotion	1	2	3	4	5
6.Unfair promotion policy	5	4	3	2	1
7.Infrequent promotions	5	4	3	2	1
8.Regular promotions	1	2	3	4	5
9.Fairli good chance for promotion	1	2	3	4	5

3. HOW WOULD YOU DESCRIBE THE IMMEDIATE SUPERVISOR OF YOUR POSITION?

	STRONGLY DISAGREE	DISAGREE	UNDECIDED	AGREE	STRONGLY AGREE
1.Ask my advice	1	2	3	4	5
2.Hard to please	5	4	3	2	1
3.Impolite	5	4	3	2	1
4.Praises good work	1	2	3	4	5
5.Tactful	1	2	3	4	5
6.Influential	1	2	3	4	5
7.Up-to-date	1	2	3	4	5
8.Does not supervise enough	5	4	3	2	1
9.Quick tempered	5	4	3	2	1
10.Tells me where I stand	1	2	3	4	5
11.Annoying	5	4	3	2	1
12.Stubborn	5	4	3	2	1
13.Knows job well	1	2	3	4	5
14.Bad	5	4	3	2	1
15.Intelligent	1	2	3	4	5
16.Leaves me on my own	1	2	3	4	5
17.Around when needed	1	2	3	4	5
18.Lazy	5	4	3	2	1

4. PEOPLE IN YOUR PRESENT POSITION?

	STRONGLY DISAGREE	DISAGREE	UNDECIDED	AGREE	STRONGLY AGREE
1.Stimulating	1	2	3	4	5
2.Boring	5	4	3	2	1
3.Slow	5	4	3	2	1
4.Ambitious	1	2	3	4	5
5.Stupid	5	4	3	2	1
6.Responsible	1	2	3	4	5
7.Fast	1	2	3	4	5
8.Intelligent	1	2	3	4	5
9.Easy to make enemies	5	4	3	2	1
10.Talk too much	5	4	3	2	1
11.Smart	1	2	3	4	5
12.Lazy	5	4	3	2	1
13.Unpleasant	5	4	3	2	1
14.No privacy	5	4	3	2	1
15.Narrow interests	5	4	3	2	1
16.Active	1	2	3	4	5
17.Loyal	1	2	3	4	5
18.Hard to meet	5	4	3	2	1

5. PRESENT PAY?

	STRONGLY DISAGREE	DISAGREE	UNDECIDED	AGREE	STRONGLY AGREE
1.Income adequate for normal expenses	1	2	3	4	5
2.Satisfactory profit sharing	1	2	3	4	5
3.Barely live on income	5	4	3	2	1
4.Bad	5	4	3	2	1
5.Income provides luxuries	1	2	3	4	5
6.Insecure	5	4	3	2	1
7.Less than I deserve	5	4	3	2	1
8.Highly paid	1	2	3	4	5
9.Underpaid	5	4	3	2	1



EK-2 CRONBACH ALPH A ANALİZİNE İLİŞKİN BİLGİSAYAR ÇIKTILARI

ROL ÇATIŞMASI

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
-
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 274,0 N of Items = 8

Alpha = ,7887

ROL BELİRSİZLİĞİ

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 274,0 N of Items = 6

Alpha = ,8203

İŞ TATMİNİ

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 274,0 N of Items = 72

Alpha = ,9291

EK-3 : ÖRNEKLEME AİT DETAYLI BİLGİLER**1. ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN ÖRGÜTLER VE ARAŞTIRMAYA KATILIM DÜZEYLERİ**

SİRKET ADI	ANKETİ CEVAPLAYAN PERSONEL SAYISI	CEVAPLAYAN LARIN ÖRNEKLEM'E ORANI	PERSONEL SAYISI
Ada	23	8,4	40
Artcom	11	4,0	20
Asu	5	1,8	10
Barcod	4	1,5	42
Basarı	27	9,9	500
Bilisim	18	6,6	50
Bimel	25	9,1	100
Destek	3	1,1	55
Domi	11	4,0	20
Ebe	23	8,4	70
Intra	10	3,6	14
Likom	52	19,0	200
Logo Yazılım	5	1,8	30
Mda	3	1,1	25
Mikrobeta	13	4,7	15
Mng	25	9,1	75
Prosoft	5	1,8	10
Sekom	8	2,9	30
Uytes	3	1,1	14
Toplam	274	100,0	1309

2. ÖRGÜTTE VE MESLEKTE ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE ÖRNEKLEMİN DAĞILIMI

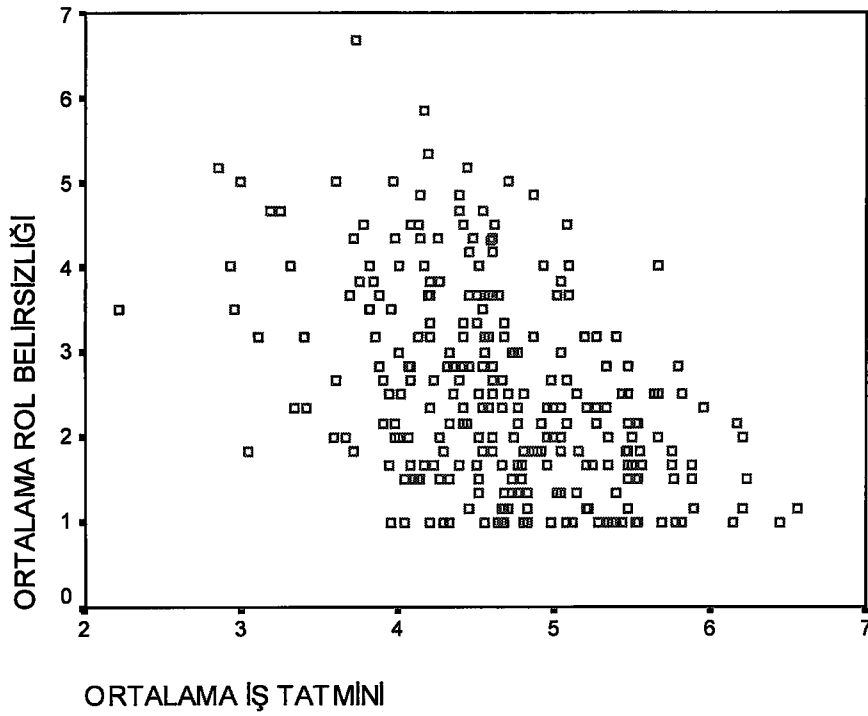
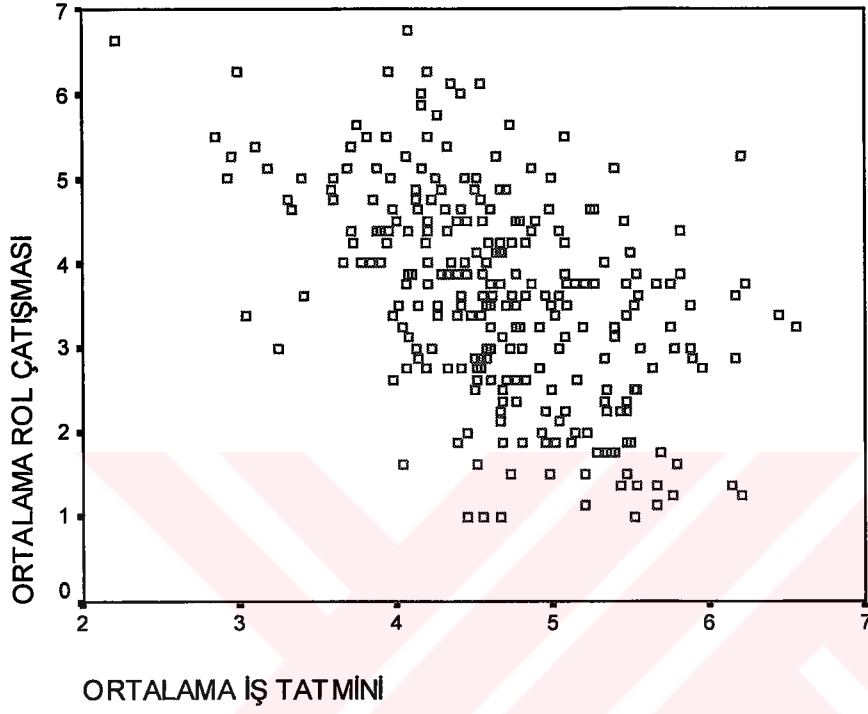
ÖRGÜTTE ÇALIŞMA YILI

YIL	SIKLIK	ORAN
1	96	35,0
2	51	18,6
3	38	13,9
4	1	,4
4	31	11,3
5	21	7,7
6	7	2,6
7	3	1,1
8	2	,7
9	5	1,8
10	4	1,5
11	2	,7
12	5	1,8
13	3	1,1
14	1	,4
15	2	,7
16	2	,7
Toplam	274	100,0

MESLEKTE ÇALIŞMA YILI

YIL	SIKLIK	ORAN
1	93	33,9
2	48	17,5
3	31	11,3
4	34	12,4
5	18	6,6
6	5	1,8
7	4	1,5
8	4	1,5
9	5	1,8
10	8	2,9
11	2	,7
12	4	1,5
13	3	1,1
14	1	,4
15	2	,7
16	2	,7
17	1	,4
23	1	,4
24	2	,7
26	1	,4
30	5	1,8
Toplam	274	100,0

EK-4: ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİ İLE İŞ TATMİNİ ORTALAMALARI ARASINDAKİ NEGATİF İLİŞKİYİ GÖSTEREN GRAFİKLER



ÖZET

İş tatmini, genel olarak, işgörenin işin çeşitli boyutlarına karşı oluşan duygu ve tutumlarının toplamı olarak tanımlanmıştır. İşin belli başlı boyutları arasında, işin kendisi, amir, ücret, terfi imkanları ve iş arkadaşları ön plana çıkmaktadır. İş tatmini kapsamında bu boyutları etkileyen pek çok örgütsel / kişisel faktör vardır. Bu noktada rol çatışması ve rol belirsizliği olguları, iş tatminine etkisi bakımından öne çıkan örgütsel faktörlerin başında gelmektedir.

Rol çatışması ve rol belirsizliği olgularının nedenlerini ve etkilerini kavramak ve iş tatmini ile olan ilişkilerini değerlendirebilmek için, bir örgütsel modele ihtiyaç vardır. Bu amaçla Katz ve Kahn(1977) tarafından geliştirilen bir rol modeli kullanılmıştır. Söz konusu yazarların örgütsel rol modeli etrafında rol çatışması ve rol belirsizliği sorunları detaylıca incelenmiştir. Bu incelemede, rol çatışması ve rol belirsizliğinin türleri, meydana geliş biçimi, nedenleri, kişisel ve örgütsel etkileri geniş bir literatür taramasıyla gözden geçirilmiştir. Bu bağlamda, rol çatışması ve rol belirsizliğinin başta işgören tatminini ile ilişkileri olmak üzere, kişisel/örgütsel pek çok çıktıya etkileri tartışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde, rol çatışması ve rol belirsizliğinin işgören tatminiyle olan ilişkisinin biçimini, yönünü ve miktarını değerlendirmek için bilişim sektöründe uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamına sözkonusu ilişkiyi etkileyebileceği düşünülen örgütsel büyüklük, iş tecrübesi, meslek ve sıralı amir sayısı gibi örgütsel faktörler dahil edilmiştir. Araştırma bulguları Rizzo, House ve Lirtzman (1970) tarafından geliştirilen, rol çatışması ve rol belirsizliği soru kağıdıyla; Smith ve Başkaları (1969)'ınca geliştirilen ve çalışanların işlerinde ne ölçüde tatmin olduklarını gösteren, iş tanımlama endeksi (job descriptive Index) ölçeğiyle elde edilmiştir. Elde edilen bulgular korelasyon analizi yapılarak yorumlanmıştır.

ABSTRACT

Job satisfaction is generally defined as the total sum of employee's feelings and attitudes toward various aspects of the job. Among these main aspects the job itself, the manager, the payment, promotion and co-workers are the most important ones. These are many organizational and personal factors effecting these aspects of job satisfaction. At this point role conflict and role ambiguity are one of the most effective factors on job satisfaction.

In this study the organizational model, developed by Katz and Kahn (1977) was used to examine the causes and effects role conflict and role ambiguity and to evaluate their relationship with job satisfaction. Having reviewed the relevent literature concerning the sources, emergence, types and the effects of role conflict and role ambiguity, their effects upon many personel / organizational outputs – the most important one being their relationship with employee satisfaction – are examined.

In the final part of the study, an applied research in information sector is carried out to evaluate the shape, the direction, and the amount of the relationship of role conflict and role ambiguity with employee satisfaction.

Organizational size, job, job experience, the number of seniors are also included as the factors which possibly influence this relationship. The research results was obtained using two different instruments. One is the role conflict and role ambiguity questionnaires developed by Rizzo, House and Litzman. The other is, the Job Descriptive Index developed by Smith at all. The data is interpreted using a correlation analysis.